А.Н. Холин

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОГО СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

ХОЛИН Александр Николаевич – аспирант кафедры информационных технологий в управлении РАГС (e-mail: holin@yandex.ru)

Аннотация. *В статье анализируются современные информационно-коммуникационные технологии групповой разработки и принятия управленческих решений органами государственной власти и местного самоуправления.*

Ключевые слова: *управленческая задача, групповое принятие решений, групповая динамика, ситуационный анализ, технологическая среда, ситуационный центр.*

В условиях высокой динамичности преобразований в социально-экономической, политической, духовной и технической сферах жизнедеятельности общества существенно возрастает неопределенность в постановке и реализации задач управления общественным развитием. Интеллектуальные возможности человека входят в противоречие со сложностью переработки значительных объемов информации и стремлением избежать ошибок при принятии ответственных управленческих решений на уровне государства и местного самоуправления.

На основании результатов исследования культуры служащих органов государственной власти и местного самоуправления в осуществлении социальных реформ можно утверждать, что низкая эффективность социальных преобразований обусловлена неструктурированными и несогласованными управленческими действиями. Основные недостатки проявились в реализации управленческого цикла. В большей степени у государственных и муниципальных служащих возникают трудности в точности проведения управленческих процедур, соблюдения последовательности действий: вычленение проблемы и постановка цели с определением количественных критериев достижения результата; сбор подробной информации, выявление ограничений и условий эффективного решения; разработка вариантов решений и выбор оптимального; организация выполнения принятого решения; контроль выполнения решения в соответствии с критериями достижения результата[1] (см. табл. 1).

[1] Исследование проводилось с 2003 по 2007 г. Институтом повышения квалификации Волго-Вятской академии государственной службы. Метод – анкетный опрос

Таблица 1

Доля слушателей, грамотно разрабатывающих этапы управленческих решений *(в %)*

Категория слушателей	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5
Государственные гражданские служащие федеральных органов власти	56	43	54	87	67
Муниципальные служащие	34	32	43	65	44

Представленные в таблице данные позволяют выделить проблемные зоны в процессе разработки управленческих решений у федеральных государственных и муниципальных служащих. Первый этап успешно реализуют 56% государственных и 34% муниципальных служащих, в то время как у остальных 44% и 66% служащих, соответственно, проявились трудности в формулировании проблемы и постановки цели. На втором этапе – сбор и обработка информации по проблеме, испытывают трудности 57% государственных и 68% муниципальных служащих; на третьем этапе, при разработке альтернатив решений, – 46% и 57% служащих. Наиболее успешно большинством государственных и муниципальных служащих реализуется четвертый этап – организация выполнения принятого решения. Здесь трудности возникают лишь у 13% и 35% опрошенных. Затруднено выполнение пятого этапа – контроль выполнения решения в соответствии с критериями достижения результата для 33% и 56% служащих, что может быть вызвано введением в управленческую практику бюджетирования и бюджета, ориентированного на результат.

Средством преодоления обозначенного противоречия между увеличением количества информации, анализируемой при принятии решений, и готовностью государственных и муниципальных служащих к выполнению данного вида работ может служить активное использование современных интеллектуальных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) при одновременном расширении количества специалистов, участвующих в выработке и принятии решений, что определяет актуальность использования ситуационных центров в сфере государственного и муниципального управления.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) являются базовым ресурсом модернизации процесса группового принятия решений. Они аккумулируют трудовые, экономические, информационные, материально-технические ресурсы, формируя систему взаимодействия специалистов различного профиля. Ситуационный центр, как автоматизированная ин-

государственных гражданских и муниципальных служащих. N = 7807. См.: *Бажин, И.И.* Культура служащих органов власти в осуществлении социальных реформ. – Социология власти. – 2008. – № 6. – С. 51–60.

формационная система*, предназначен для обеспечения современными технологиями, программными и техническими средствами обработки и отображения информации коллективных действий группы лиц по решению управленческих проблем в масштабе времени, присущем коллегиям в органах государственной власти и местного самоуправления.

Рассмотрим принципы формирования микрогрупп специалистов и особенности организации решения общей задачи в технологической среде ситуационного центра в режиме реального времени.

Режим реального времени в технологической среде ситуационного центра позволяет организовывать оперативный сбор материалов в установленный промежуток времени; сосредоточить внимание пользователей на решении общей задачи, результаты решения которой будут отражены немедленно; сократить время на обсуждение и согласование материалов за счет предоставления одновременного доступа многим пользователям к общему ресурсу; своевременно принимать решения о целесообразности рассмотрения оперативных вопросов и решения задач, требующих быстрого ответа.

Исследование, проведенное кафедрой информатизации структур государственной службы РАГС, позволило выявить стратегии поведения пользователя в технологической среде ситуационного центра при коллективном решении задач в режиме реального времени[1]. Стратегии поведения характеризуются активностью участников ситуационного анализа на различных этапах групповой работы: проявленная активность с начала работы; следование за лидером; предварительный анализ всех высказываний, на основании которого делается собственное заключение (см. рис. 1).

На рисунке 1 показан фрагмент временнóй диаграммы работы пользователей над выработкой согласованного мнения при обсуждении поставленного вопроса. Участник, изображенный на рисунке под номером 1, демонстрирует стратегию активного включения в процесс. В группе с участием от 8 до 16 человек подобную стратегию поведения используют около 35%, в то время как аналитическую стратегию (участники 2, 3 и 4) применяют не более 25% членов группы. Кроме того, специфику поведения участников определяет форма групповой работы. В одних случаях существует потребность упорядочения выступления участников, в других (например, «мозговой штурм»), наоборот, от участников требуется максимальная активность.

* К таким автоматизированным информационным системам относится учебно-исследовательский ситуационный центр Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации (УИСЦ РАГС).

[1] См.: Методы и средства информационно-аналитической поддержки учебного процесса и научных исследований в ситуационном центре РАГС / сост.: д.т.н., проф. А.Н. Павлов // Отчет по НИР кафедры информатизации структур государственной службы Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2003. – С. 17.

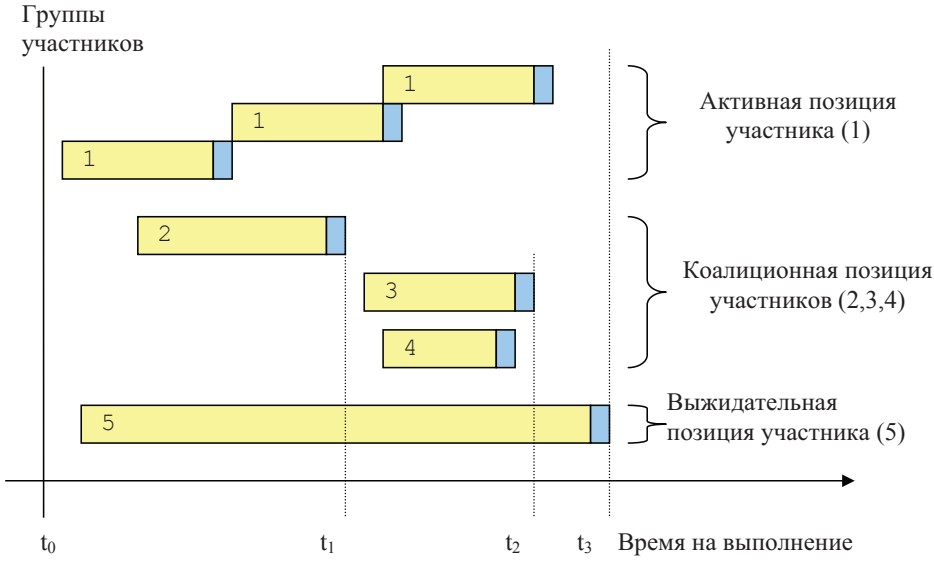


Рис. 1. Отображение стратегии поведения различных групп пользователей

Групповая работа по решению управленческих задач в ситуационном центре характеризуются высокой интерактивностью, скоростью чередования действий, выполняемых человеком и программными средствами. Как следствие повышается уровень требований к организации работы группы и конфигурации технологической среды.

При организации проведения группового ситуационного анализа используется технология GSS (Group Support System – система обеспечения групповой работы). Достоинством этой технологии является то, что ситуационный анализ представляется в виде циклического механизма, включающего типовые действия. Выполнение работ по предписанной технологии осуществляется на трех уровнях абстракции процессов. Уровни связаны друг с другом, что дает возможность ставить задачу в общих чертах, обеспечивать получение информации по изучаемой проблеме, проигрывать варианты решения, а затем конкретизировать отдельные элементы рассматриваемой ситуации и повторять цикл. Так формируется поле знаний о проблемной ситуации и конкретизируется основное направление решения поставленной задачи.

Анализ деятельности специалистов в технологической среде ситуационного центра показывает, что основными факторами, которые следует учитывать при разработке технологии выполнения работ, организационных мероприятий, программного обеспечения являются следующие:

– психологические – связанные с восприятием человеком окружения;

– физиологические – влияющие на трудоспособность человека при выполнении заданий на компьютере;

– технические – связанные с использованием средств коммуникации и устройства рабочего места пользователя;

– организационные – связанные с технологией работы специалиста в ситуационном центре;

– обеспечивающие – связаны с обеспечением пользователя ситуационного центра программными, техническими и иными средствами для быстрого, качественного выполнения работ и однозначного понимания требований, которые на них возлагаются при решении конкретной задачи[1].

Наряду с прочими, особенности процесса выработки и принятия групповых решений определяются позитивными и негативными процессами групповой динамики.

Большинство существующих определений группы носит описательный характер. Фактически перечисляя ее свойства, например, французские социальные психологи Д. Анзье и Ж.Мартен называют следующие свойства группы:

а) ограниченное число членов, такое, чтобы каждый из них был способен выработать индивидуализированное представление об остальных и аналогичным образом быть воспринятым каждым;

б) совместное активное достижение относительно постоянной общей цели, которая оценивается как непосредственно цель группы, отвечает различным персональным интересам;

в) эмоциональные взаимоотношения членов группы, возможность возникновения подгрупп на основе выраженной симпатии или антипатии;

г) сильная взаимозависимость образующих группу лиц, связанных чувством солидарности и морального единства даже вне совместных действий;

д) дифференциация ролей между членами группы;

е) выработка общих культурных норм и специфической групповой культуры.

Существует концепция двух взаимосвязанных, но не совпадающих групповых структур Д. Хоманса. Внешняя структура предназначена для адаптации группы к внешней среде, отвечает за реализацию имеющихся общих целей, выполняет продуктивную функцию. Внутренняя структура определяет существование группы как психологической целостности, разрешает межличностные противоречия, сплачивает членов группы.

Для получения наилучших управленческих решений, направленных на достижение стоящих перед группой целей, необходимо подобрать правильное соотношение этих двух структур.

Результат взаимодействия внешней и внутренней структуры группы измеряется характеристикой «групповая сплоченность», введенной в Л. Фестингером как результирующая всех сил, действующих на членов группы с тем, чтобы удержать их в ней. Для измерения уровня групповой сплочен-

[1] См.: Методы и средства информационно-аналитической поддержки учебного процесса и научных исследований в ситуационном центре РАГС. – С. 7–9.

ности существуют различные методические подходы, в том числе изучение эмоциональной оценки группы в целом и привлекательности собственного членства в ней; соотнесение числа предпочтительных контактов в группе к общему числу возможных контактов (социометрия по Д. Морено).

Таким образом, к факторам, усиливающим или ослабляющим сплоченность группы и тем самым влияющим на качество групповых решений, относятся кооперативное поведение, цели группы, сходство ценностных ориентаций и взглядов.

Для *кооперативного поведения* возможен диапазон от кооперации до конкуренции. По закону М. Дойча, характерные процессы и эффекты группового развития усиливают вызвавший их тип социального отношения: кооперацию или конкуренцию.

Два важнейших вопроса связаны с наличием *цели деятельности группы*. Это соответствие групповой цели индивидуальной (чем большее совпадение, тем привлекательнее группа для ее членов) и зависимость деятельности группы от точности представлений ее членов об общей цели.

Сходство ценностных ориентаций и взглядов членов группы проявляется в симпатии между ее членами и, соответственно, большей сплоченности группы.

К негативным эффектам при принятии решений в группе можно отнести эффект «социальной фасилитации». Наличие дополнительного участника коллективных действий в условиях технологической среды – режиссера, отвечающего за технико-технологический аспект сеанса групповой работы – может привести к тому, что простые действия будут выполняться лучше, а сложные – хуже[1]. Несимметричный характер будет присущ и действиям участников группового процесса: удержание внимания на теме обсуждения, совместная работа, обработка информационных материалов при помощи компьютера и т. д.

При ослаблении связи между собственными усилиями и результатами деятельности, ответственностью конкретного члена группы возникают эффекты «социальной лености» и «распределения ответственности»: интенсивность работы членов группы и их усилия значительно снижаются.

Основные идеи теории социального сравнения Л. Фестингера раскрывают характер поведения членов группы при выработке групповых решений и отстаивании собственной позиции, которое имеет естественную тенденцию оценивать свои суждения и способности с суждениями и оценками других людей, с позицией коллег.

---

[1] См.: *Холин, А.Н.* Роль режиссера в сопровождении активных форм занятий в учебно-исследовательском ситуационном центре. – Материалы международной научно-практической конференции «Ситуационные центры и современные информационно-аналитические технологии поддержки и принятия решений». – М., 2009. – С. 292–294.

Эффект «группового мышления» выступает еще одним фактором, препятствующим достижению высокого качества групповых решений. В случае слаженной и успешной работы группы, а также достаточной изолированности от внешнего влияния лояльность и конформизм могут привести к групповому мышлению, т. е. принятию неверных решений, основанных на чувстве превосходства и неуязвимости группы.

Следовательно, можно утверждать, что процессы групповой динамики определяют вероятность появления ошибок при групповых решениях. Результаты выполнения группой поставленных заданий также находятся в зависимости от психофизиологических особенностей конкретных членов группы, под которыми следует понимать возможности человека воспринимать информацию, анализировать сообщения других пользователей системы, реагировать на высказанные замечания, выполнять указания руководителя работ и т. п.

Индивидуальные особенности поведения участников определяют скорость групповой динамики на соответствующих этапах подготовки управленческих решений:

– неформальное обсуждение аналитического материала (в том числе выработка общего тезауруса понятий в рамках обсуждаемой проблемы);

– формализация проблемной ситуации и формулировка проблемы;

– групповое моделирование проблемной ситуации;

– коллективные решения.

Эффективность работы микрогрупп в условиях технологической среды ситуационного центра и повышение точности принятия группового решения обеспечивается посредством стимулирования процесса группообразования, выявления предпочтительного ролевого поведения членов группы, имеющихся у них навыков владения информационно-комуникационными технологиями, наличия у членов группы общей системы понятий в рамках предмета обсуждения.

Для формирования микрогрупп, участвующих в групповом ситуационном анализе в ситуационном центре, указанные принципы были положены в основу стратификации компетенций и комплексной диагностики экспресс-диагностики специалистов (рис. 2).

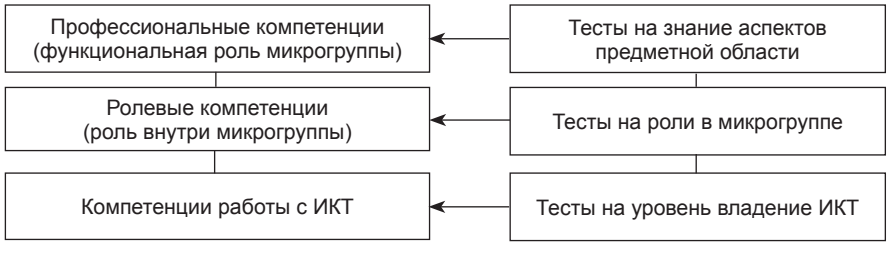


Рис. 2. Уровни компетенций специалиста

Использование технологической среды ситуационного центра для организации комплексной экспресс-диагностики специалистов имеет следующие достоинства:

– возможность массового выполнения и обработки результатов тестов, содержащих многоаспектную информацию;

– оперативный анализ результатов тестирования для объективной диагностики специалистов и формирования микрогрупп (что особенно актуально при проведении экспресс-диагностики);

– широкие возможности для предоставления содержания тестов специалистам (например, используя интерактивные элементы, можно «оживить» содержание тестов, показав рассматриваемые ситуации в динамике);

– использование в процессе диагностики дополнительного программного обеспечения для выполнения отдельных тестов (например, при проверке навыков владения определенными программными продуктами: Microsoft Office, Matlab, AllFusion Process Modeler, и др.);

– возможность включения в тесты адаптивных элементов (например, в зависимости от хода теста изменения характера или числа вопросов/заданий) и др.

Автоматизация процесса, использующего эффективные способы комплексной экспресс-диагностики специалистов и оперативной обработки ее результатов, позволяет на основании объективных выводов в режиме реального времени сформировать микрогруппы для группового ситуационного анализа.

Стендовая отработка современных интеллектуальных информационных технологий при высокой эффективности групповой работы делает возможным создание прототипов рабочих технологий группового ситуационного анализа для органов власти с последующим их применением в сфере государственного и муниципального управления.

Список литературы

Бажин, И.И. Культура служащих органов власти в осуществлении социальных реформ. – Социология власти. – 2008. – № 6.

Карпов, А.В. Психология групповых решений. – М., 2000.

Федулов, Ю.Г. Социальная политика: формализация, измерение, прогнозирование. – М., 2007.

Холин, А.Н. Средства человеко-компьютерного интерфейса систем обучения государственных служащих. – Сборник трудов РАГС – ИНИОН. – Вып. 8. – Ч.1. – М., 2008.

Шепель, В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М., 2000.

© Холин А.Н., 2009