

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В СИТУАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИХ ЦЕНТРАХ: ФОРМАТЫ, ОБУЧЕНИЕ

Федотова М.А. (МИИТ), Михеев В.А. (МГУ), Шаламова Н.Г. (ГУУ), Шевырев А.В. (МАЭП)

Особенностью современной аналитики является принципиальное изменение роли экспертов в анализе проблемных ситуаций, развивающихся в нелинейных социальных средах – от важной роли, но вполне сравнимой с ролью количественного статистического и математического моделирования, к первостепенной, ключевой. Происходит переход от количественных к качественным моделям анализа, прогноза и управления. Такое изменение роли экспертов требует определенной специфики их обучения и работы (особенно в случаях сетевой экспертизы) в ситуационно-аналитических центрах (САЦ).

Формирование аналитика инновационно-креативного типа предполагает освоение им принципиально новой культуры мышления и управления. В такой культуре акцент делается не столько на организацию и переработку знаний, сколько на их генерацию и использование в практической деятельности. В этом случае, аналитика, особенно стратегическая, становится принципиальным конкурентным преимуществом. Это связано, прежде всего, со сложностью управления в нестабильном мире (неравновесностью среды), слабой структурированностью и слабой формализованностью самих проблемных ситуаций, которые требуют особых методов, систем управления и анализа [2,5,6].

Ситуационно-аналитический центр (САЦ) предназначен для поиска системных, эффективных, зачастую нестандартных управленческих решений и может использоваться как на уровне органов государственной власти, так и в рамках отдельной бизнес-организации.

Работа в САЦ предполагает такие форматы, как: командный, экспертно-аналитический (включая сетевой), эффективные совещания, прежде всего стратегические, и креативные сессии.

Виды типовых задач и форматов работы приведены на рис 1. Любой вид задач может быть обеспечен любым форматом работы.



Рисунок 1

Во всех форматах работы в ситуационно-аналитических центрах (САЦ) активно используются аналитические технологии, одной из которых является технология экспертной работы по методу анализа иерархий (МАИ) Т. Саати. В программном модуле комплекса «ТТРП-ЭВРИКА» «Сетевая экспертиза» используется мультиэкспертная комбинированная иерархия («Выгоды-риски») с построением обобщающего сценария развития проблемной ситуации (ПС). Использование модуля позволяет:

1. Провести анализ (с оценкой) состояния ПС.
2. Спрогнозировать развитие ПС (оптимистическое, пессимистическое, консервативное) и построить конвергентную проблемно-целевую область (ПЦО).
3. Выбрать наиболее эффективную стратегию и тактику достижения поставленных в ПЦО целей (рис. 2).

Сетевая экспертиза в концепции САЦ



Рисунок 2

Рассматривая вопросы профессиональной подготовки и профессионального совершенствования в аналитике необходимо выделить несколько принципиально значимых задач такой подготовки, в том числе:

- Так называемое, «раннее выявление и подготовка» аналитиков (на базе старших классов школ, колледжей и вузов).
- Развитие аналитических способностей, навыков, знаний и умений, прежде всего командной работы.
- Формирование особых навыков экспертно-аналитической работы в различных формах организации труда и форматах различных задач.

Существенная задача профессионального совершенствования в аналитике связана с переходом от «знаниевой» к «компетентностной» парадигме обучения (еще ранее была «цеховая», когда знания и умения передавались от мастера к ученику, чаще сыну, или другому близкому родственнику). Происходит переход от левополушарного (рационального) мышления к синтезу рационального и

интуитивного мышления, а также визуальному/схематизирующему типу мышления.

Структурная схема программно-аппаратной реализации Проекта
в области образования

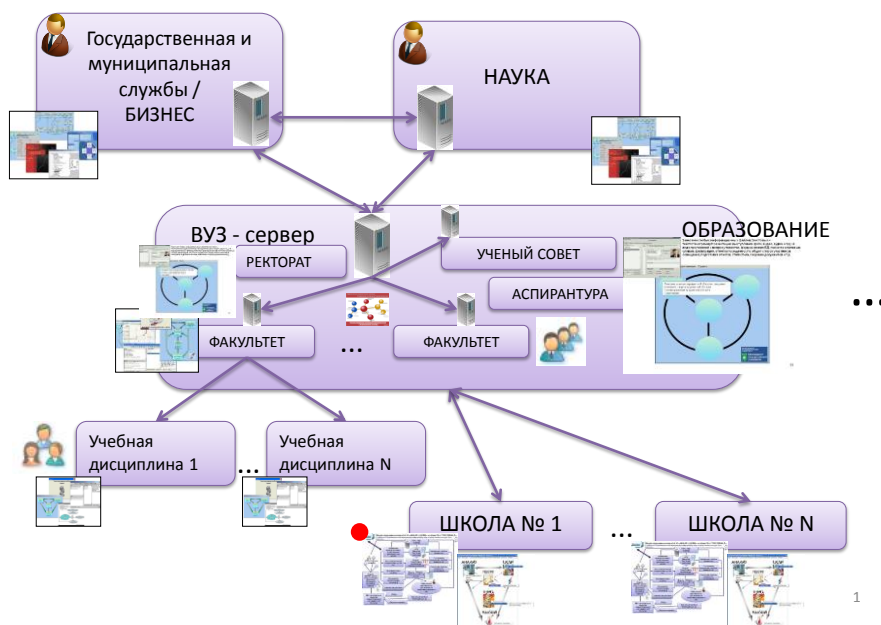


Рисунок 3

Выделяя особенности форматов обучения, необходимо обратить внимание на форматы программ подготовки. Так, можно выделить: программы «минимум» («джентельменский набор аналитика» - базовый курс, 36 часов с учётом самостоятельной работы) и «максимум» для аналитиков (развивающий и интенсивный курсы, от 36 до 108 часов). Дело в том, что сегодня многие из аналитиков имеют базовую техническую подготовку («технари») и им требуется дополнительное обучение по базовым методам аналитики и управления. Эта задача решается использованием программ «минимум»/ «максимум» для аналитиков.

Кроме того, для программ подготовки (развивающий и интенсивный курсы) мы предлагаем нелинейные модификации управленческо-аналитических методов, что позволяет использовать их именно в условиях неравновесной среды.

В плане подготовки аналитиков интересен разрабатываемый профессиональный стандарт «Коуч». Импульсом к становлению и развитию

коучинга как вида профессиональной деятельности стал ряд социо-культурных потребностей и запросов современного общества. На индивидуальном уровне это запрос на осознанный выбор человеком своего жизненного пути; на уровне корпораций/бизнеса – потребность в принципиальном повышении эффективности работников за счет мобилизации внутреннего потенциала, делегирования работникам ряда оперативных решений, поддерживаемое со стороны работников принятием ответственности за свои инициативы, решения и их воплощение.

Коучинг получил широкое распространение в странах с развитой экономикой. Выделяются две ключевые области применения коучинга: коучинг жизненных решений (life coaching) и коучинг в бизнес-контексте (business coaching, corporate coaching, executive coaching). Распространение получили ветви/специализации областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей и др. В корпоративной практике последнего десятилетия ведущие компании мира широко применяют коучинг как для высших руководителей, так и для менеджеров среднего звена и ключевых сотрудников, развивают «управление в стиле коучинг», проводят масштабные программы развития лидерства, в которых коучинг является центральным стержнем.

Характерные черты профессии Коуч: направленность на развитие человеческого потенциала, осознанность, активную жизненную позицию в решении личных, профессиональных и деловых задач, рефлексивность и осмысленность деятельности; диалоговый, недирективный, субъект-субъектный характер коучингового взаимодействия.

Авторами предлагается новая концепция командной работы в САЦ, а именно, формирование и обучение так называемых ТФ-команд [3,6].

ТФ-лидерство предназначено для командной работы в условиях кризиса и осуществляется в рамках нелинейных принципов управления (Шевырёв, 2007), переход от К-лидерства, основанного на взаимодействиях/транзакциях (Б. Басс, 1999), заключается в отказе от поверхностных контактов (информирование) и конфронтационных диалогов в пользу эмпатических – вовлечение и мотивация,

полное использование человеческих ресурсов «...от манипулирования и управления к воодушевлению» (Э.Морен). Лучшим сочетанием можно считать командное ТФ-лидерство с дополняющим его пропорциональным вознаграждением К-лидерства, осуществляемым формальным руководителем [1,3].

Командный ТФ-лидер “заставляет” своих последователей выйти за пределы собственных интересов и тем самым за пределы самореализации. Авторами предлагается командная модель ТФ-лидерства, в которой все участники выходят за пределы самореализации (за счет введения роли «Джокера» в команду сопротивление-подчинение переводится в сопротивление-игру).

Командное ТФ-лидерство (как показывает тренинговая практика авторов) ярче всего проявляется в проектной работе (управленческом проектировании - УП). Наиболее известными подходами в УП являются ССРМ/ТОС (Э. Голдратт, 1997) и Р2М (С. Охара, 2001). В первом подходе, в своей содержательной части, ТОС (теория ограничений) использует теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллера и латеральное мышление (L-мышление) Э. де Боно, во втором- Р2М-мышление: от сложной проблемы (через сопротивление-подчинение) к моделям проекта. Авторы предлагают свое решение для неравновесных ситуаций: системно-креативное мышление и управление (СКМ) и проектный подход СКМ-УП, в котором ключевым ограничением проекта является командная компетентность-креативность.

В настоящее время наиболее эффективными инструментами программно-аппаратной реализации сложных, гибридных проектов (программ) являются концепции ситуационных центров (комнат) (С. Бир, 1971) и платформы «БА» (Итами, Нонака, 1998; С. Охара, 2002) в которых осуществляется командная работа, реализующая методологию Р2М. Авторы заменяют линейный принцип Р2М на нелинейные принципы управления: от цели (не от проблемы, как в Р2М), к системе моделей проекта (не одной единственной модели, как в Р2М), реализующих различные состояния неравновесности в деятельности организации (различные тенденции развития менеджмента, Л.Ф. Никулин; «перемешивающий

слои» И. Пригожина), именно по этой схеме разрабатываются и реализуются стратегии в нелинейном менеджменте [1,3].

Обучение командному ТФ-лидерству эффективнее всего проводить в когнитивных/креативных ситуационных центрах (КСЦ) организаций с использованием модулей «TeamCreator» и «Эффективное совещание» программного комплекса ТТРП-ЭВРИКА (свидетельство об официальной регистрации Федеральной службы РФ по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам №2006610693, см. <http://ewrikasmc.ru/pk.html>).

Определение и изменение командного ТФ-лидерства осуществляется с помощью многофакторного опросника по лидерству (МОЛ, Б. Басс, 1985) и тестов: «Самовосприятие» (Р. Белбин), «MSI» (И.Адизес), «ММПИ», «МВТИ» и др. (см. модуль TeamCreator, www.ewrikasmc.ru/program.html). Основная цель – сформировать эффективную управленческую команду (командные роли по Р. Белбину, психосовместимость, креативный потенциал, стили мышления – InQ и др.) и создать командное единое креативное поле (ЕКП), как мета-условие командной креативности (рис. 4).

Авторами предлагается программа тренинг-семинара (на базе ПК «ТТРП-ЭВРИКА») для аналитиков с проведением командной организационно-деятельностной игры (ОДИ) (форматы 36/72/108 часа).

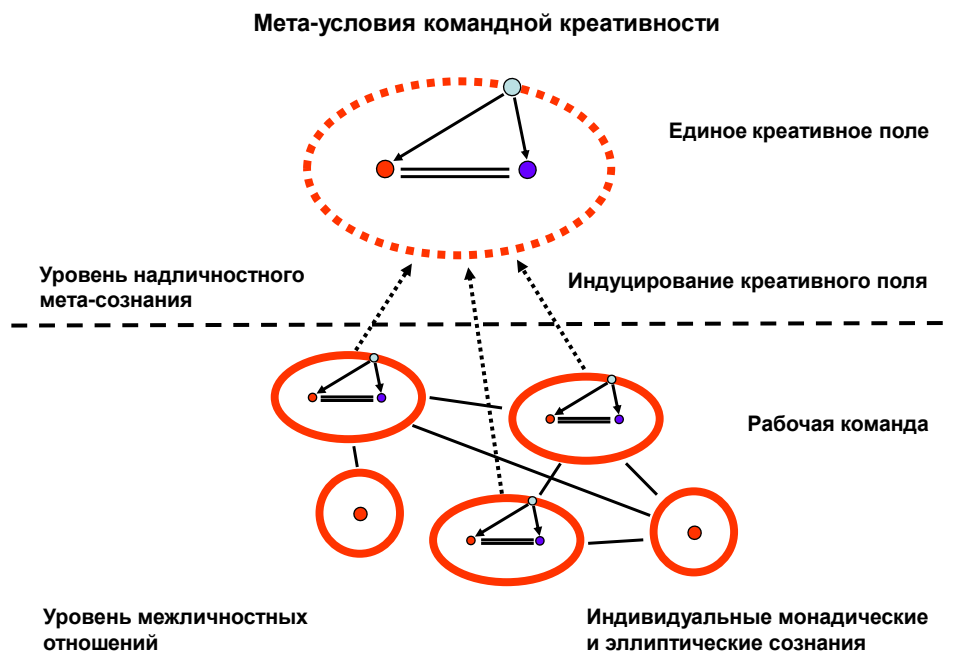


Рисунок 4

Ключевой задачей предлагаемой программы является обучение технологиям инновационного, системно-креативного мышления и управления, прежде всего командного, а так же проектная командная работа в рамках непрерывной системы подготовки аналитических кадров (рис.5).



Рисунок 5

Как уже было сказано, раннюю подготовку аналитиков необходимо начинать в школе, колледже и продолжать в вузе. Первые шаги - это раннее профессиональное самоопределение школьников (с 8-ого класса). Такая работа и обучение связаны со специальным тестированием (прежде всего это тесты Климова и Голланда), а также с вовлечением школьников и студентов в управленческое проектирование (особенно командное) по различным учебным дисциплинам на базе АИУС «НОВАЯ ШКОЛА» (рис.6). Школьник сначала определяется со своими желаниями («хочу»), затем готовит проект по своей будущей специальности и по его результатам отвечает на вопрос «могу», в случае отрицательного ответа, учащийся либо переоценивает своё «хочу», либо более серьёзно занимается предметной областью своей будущей профессии.



Рисунок 6

В этой связи, необходимо отметить совместный опыт работы авторов с лабораторией «Психологии профессий и конфликта» психологического факультета МГУ.

Вся работа проводится на базе технологий системно-креативного мышления и управления с помощью программного комплекса «ТТРП-ЭВРИКА» (www.ewrikasmc.ru) – неоднократного победителя и лауреата российских и

международных конкурсов в т.ч. победителя конкурса EMEA InAVation Awards 2011г. Амстердам, в составе проекта фирмы «DeLight 2000 – МИСиС» в номинации «Центры управления и принятия решений». Комплекс включает более 60-ти системно-сгруппированных, по этапам управленческого цикла, аналитических приложений.

Список литературы:

1. Михеев В.А., Федотова М.А., Шевырев А.В. Рабочая команда как сетевая структура, индуцирующая единое креативное поле – Академический бизнес-журнал – 2013 -№5. (Журнал «Экономические стратегии»).
2. Синюк В.Г., Шевырев А.В., Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений. – М., Экзамен, 2003.
3. Федотова М.А., Шевырев А.В. Командная модель трансформирующего лидерства как ключевой фактор успеха в управленческом проектировании. Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации – Актуальные проблемы управления – 2012 [Текст]: материалы Международной научно-практической конференции. Вып. 3 / Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2012. (Секция «Управление персоналом»).
4. Шевырев А.В., Михеев В.А., Федотова М.А. Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации – Актуальные проблемы управления – 2012 [Текст]: материалы Международной научно-практической конференции. Вып. 3 / Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2012. (Секция «Управление персоналом»).
5. Шевырев А.В. Креативный менеджмент: синергетический подход, Белгород, ЛитКараВан, 2007.
6. www.ewrikasmc.ru