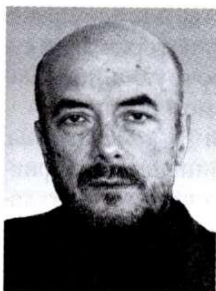


СОГЛАСОВАНИЕ ВИДЕНИЙ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

Е.Б. МОРГУНОВ



Моргунов Евгений Борисович, декан факультета Московской высшей школы социальных и экономических наук, доктор психологических наук.

Контакты: morgunove@mail.ru

Резюме

В статье рассмотрены краткая история, структура и области использования методики эргономического контрольного перечня. Показан пример ее эффективного и масштабного использования (Position Analysis Questionnaire). Рассмотрен подготовленный автором кейс, основанный на опыте реализованного консультационного проекта в интересах регионального органа государственной власти. В ходе использования указанной методики удалось добиться не только унификации критериев оценки экспертами приоритетности в решении проблем, стоящих перед региональным органом власти, но и укрепления сотрудничества между представителями разных отраслевых отделов, которые до участия в совместной работе с большим трудом находили общий язык.

Ключевые слова: стратегия развития, методическое обеспечение, контрольный перечень, структурирование дискуссии.

Организационная диагностика, по мнению ряда авторов (Gordon, 2001; Lok et al., 2005), требует приложения значительных усилий и воли со стороны консультантов по управлению и организационных психологов, поскольку ее проведение сталкивается со значительной конкуренцией мнений о причинах проблем

организации, высказываемых ее работниками.

С нашей точки зрения, одним из действенных методических подходов в рамках диагностики проблем, стоящих перед организацией, можно назвать подход, основанный на так называемых эргономических контрольных перечнях (Ergonomic Checklists).

Первоначально этот подход появился в технических дисциплинах (Человеческий фактор, 1991; Мунипов, Зинченко, 2001; Моргунов, 2011). В инженерных дисциплинах необходимость создания контрольных перечней (карт) связана с большим количеством параметров многих технических систем. Чтобы не упустить ни одного параметра, инженеры начали составлять перечни, иногда состоящие из тысяч пунктов. Процедура оценки или проверки подобной технической системы состоит в том, что эксперт последовательно обращает свое внимание на каждый пункт контрольного перечня, ставит там балл и переходит к другому пункту. Контрольные перечни оказались очень удобным инструментом оценки и быстро приобрели популярность за пределами техники. Один из последних примеров контрольных перечней посвящен анализу аспектов психомоторной активности человека (Ильин, 2003).

Контрольный перечень — это документ, включающий полное перечисление элементов оцениваемой ситуации или объекта оценки, который делает возможным структурированное сравнение индивидуальных оценок группы экспертов.

Контрольный перечень должен быть полным. При этом речь идет не об абсолютной полноте, а о полноте, достаточной для решения прикладных задач.

Полнота перечня может распространяться вширь и вглубь. В первом случае она достигается, если перечислены все элементы предмета, во втором — при адекватности членения предмета и каждого из его элементов.

Первая и главная функция перечня — *информационная*. В нем заклю-

чены две главные группы свойств — способ получения перечня и способ его организации. Поэтому перечень обеспечивает необходимую полноту знаний о предмете оценки. Содержимое перечня группируется по определенному критерию (критериям). В результате мы имеем дело не только с набором качеств, но и с определенной структурой, которая дает существенную добавочную информацию об анализируемом предмете.

Вторая функция — *контрольная*. Поскольку содержание перечня фиксированно, оно может служить эталоном для сравнения с ним любых сравниваемых характеристик. Сравнение обеспечивает функцию контроля и оценки индивидуальных случаев.

Наряду с информационной и контрольной функциями контрольные перечни выполняют также *организационную функцию*. Комбинируя перечни, полученные для разных условий исследования (респонденты: руководители разного уровня; предметы оценки: специалисты, руководители отделов, руководители управлений), мы в состоянии получать конфигурации, адекватные для использования в разных ситуациях.

Работа с контрольным перечнем проводится в несколько этапов.

Первый этап — *этап составления* перечня. Он может быть проведен с использованием разных методов: интервью, контент-анализа имеющихся документов, анализа специалистами особенностей предмета оценки. В нашем случае ведущим был метод интервью.

Второй этап — *этап структурирования* — состоит в группировке элементов перечня в соответствии с заданными критериями. В нашем

случае критерием структурирования является сложность проблем, тормозящих деятельность организации. В рамках данного этапа проводится исследование полученной структуры, включающее выяснение представленности в ней разных проблем.

Третий этап — *этап фильтрации* — состоит в оптимизации контрольного перечня посредством его соотношения с системой заданных извне целей (приоритетов организации). В результате размер перечня сокращается, но в нем остаются те характеристики, которые наиболее актуальны в данной ситуации.

Четвертый этап — *использование по назначению* — состоит в соотношении полученного контрольного перечня с индивидуальными проявлениями (оценками респондентов).

Рассмотрим контрольный перечень, разработанный за рубежом для анализа и оценки профессиональной деятельности. При этом следует заметить, что кроме оценки деятельности контрольные перечни имеют самое непосредственное отношение и к проектированию работы.

Опросник позиционного анализа (РАQ)

Управление научно-исследовательских работ ВМС США организовало создание методологии анализа работы, что стало высшим достижением многолетних усилий Е. Мак-Кормика и его коллег. Для каталогизации профессиональных требований они разработали контрольный перечень видов трудовой деятельности, который использовался для анализа 250 видов работ в металлургической промышленности.

Из полученных материалов путем факторного анализа было выделено 14 факторов. Эти 14 факторов затем были сведены к четырем и легли в основу «Профилей трудовой деятельности». Опробование этой методологии и дальнейший факторный анализ привели к созданию Опросника позиционного анализа РАQ. Этот метод, полученный на основании множества тестов и наблюдений, был испытан более чем на 800 видах работ. По результатам 60 типов измерений его надежность оказалась высокой. В своей окончательной форме он имеет структуру, представленную в таблице 1. РАQ состоит из 187 элементов работы (пунктов), которые характеризуют или заключают в себе различные типы основных форм человеческого поведения в труде. Элементы работы сгруппированы в шесть больших разделов. Эти разделы и их подразделы приведены в таблице. Указано общее количество рабочих пунктов в каждом подразделе (см. подробнее: www.raq.com).

Факторный анализ данных по 2200 типам деятельности позволил идентифицировать 45 факторов (названных мерами деятельности), которые позволяют классифицировать труд рабочих. Примерами этих «мер деятельности» могут служить:

- интерпретация ощущений,
- индикационные приборы/информационные материалы,
- обработка информации,
- исполнение,
- оперативный обмен информацией,
- нахождение в дискомфортных стрессовых условиях,
- готовность к изменению ситуации.

Таблица 1

Структура Опросника позиционного анализа (РАQ)

	Группы работ	Количество пунктов
1.	Вход информации:	Всего 35
1.1.	Источники информации о работе	20
1.1.1.	Визуальные источники информации	14
1.1.2.	Не визуальные источники информации	6
1.2.	Различение и восприятие	15
1.2.1.	Действия по различению	8
1.2.2.	Действия по оценке	7
2.	Процессы опосредования:	Всего 14
2.1.	Принятие решений и их обоснование	2
2.2.	Процессы обработки информации	6
2.3.	Использование резервной информации	6
3.	Осуществление работы:	Всего 50
3.1.	Использование средств	29
3.1.1.	Ручные орудия	6
3.1.2.	Иные ручные средства	5
3.1.3.	Стационарные средства	1
3.1.4.	Контрольные средства	9
3.1.5.	Средства перемещения	8
3.2.	Ручные действия	8
3.3.	Общие перемещения тела	7
3.4.	Манипулятивные/координационные способности	6
4.	Межличностные взаимодействия:	Всего 36
4.1.	Коммуникация	10
4.2.	Комбинированные межличностные взаимоотношения	3
4.3.	Объем личностных контактов	1
4.4.	Типы личностных контактов	14
4.5.	Руководство, координация и контроль	8
4.5.1.	Заблаговременный контроль	7
4.5.2.	Оперативный контроль	1
5.	Рабочая обстановка и ее контекст:	Всего 18
5.1.	Физические условия работы	12
5.2.	Психологические и социальные аспекты	6
6.	Прочие аспекты:	Всего 36
6.1.	Рабочий график, метод оплаты, экипировка	21
6.2.	Требования работы	12
6.3.	Обязанности	3
	ИТОГО:	189 пунктов

РАQ отличается от других средств анализа заданий тем, что позволяет проводить анализ работы скорее на языке основных форм человеческого поведения, чем на языке заданий, которые характеризуют профессиональную деятельность только одного или нескольких сходных видов (Человеческий фактор, 1991). Метод весьма полезен для анализа административных задач и применяется при подборе персонала, обучении, оценке перспектив продвижения, распределении работ между членами группы. В США этот метод используют более 400 организаций для оценки более 3000 видов работ.

В основе РАQ заложено информационное представление о природе человеческого поведения, при котором оно рассматривается как информационная система с входом, переработкой и выходом. На входе активизируются сенсорно-перцептивные процессы, при переработке информации активизируются знания, память, мышление, а на выходе задействованы процессы физического или коммуникативного исполнения результатов переработки информации.

При анализе работы исследователь получает результат по каждому

пункту, используя при этом определенные критерии. Разработаны пять типовых критериев (степень использования, количество времени, важность для работы, вероятность происшествий, применимость) и специальные критерии. Все они имеют пятибалльную градацию, за исключением критерия применимости (для которого достаточно положительного или отрицательного ответа). Три из названных критериев и их градации представлены в таблице 2.

Сочетание результатов по нескольким критериям дает некоторую оценку того или иного пункта, в итоге анализируемая профессиональная деятельность приобретает индивидуальный профиль, выражаемый в числовых индексах.

Метод анализа профессиональной деятельности РАQ получил широкое распространение прежде всего благодаря своей универсальности и полноте описания — свойствам качественно составленных контрольных перечней. Можно предположить, что контрольный перечень, достаточно полно включающий в себя мнения экспертов, в состоянии эффективно использоваться при проведении

Таблица 2

Типовые критерии анализа работы

Количество времени	Степень использования	Важность для работы
0. не применяется	0. не применяется	0. не применяется
1. нечасто/редко	1. незначительная, очень редко	1. очень низкая
2. 1/3 времени	2. время от времени	2. низкая
3. между 1/3 и 2/3 времени	3. умеренная	3. средняя
4. более 2/3 времени	4. значительная	4. высокая
5. почти постоянно	5. очень большая	5. очень высокая

одной из процедур организационной диагностики.

Согласование новых процедур работы специалистов в государственном учреждении

Участником работы по составлению контрольного перечня стала группа ведущих специалистов и руководителей подразделений регионального министерства культуры, которая в процессе индивидуальной и групповой работы по процедуре, предложенной психологом, выработала единое представление о характере проблем, стоящих перед министерством. Чтобы избежать излишних дискуссий и затрат времени на прения, о которых предупреждают многие социальные психологи (см., например: Вакоп et al., 1992), групповая работа была организована по правилам. В результате работы была создана программа действий по изменению ситуации, а методика анализа ситуации на основе контрольного перечня была принята в качестве базовой при возможных последующих затруднениях.

Исходная ситуация

Министерство культуры У-ской области координирует реализацию культурной политики в одном из крупнейших субъектов РФ. Деятельность министерства многопланова, поскольку объектами управления выступают очень разные учреждения: от музеев, памятников архитектуры и библиотек до образовательных учреждений, готовящих специалистов в сфере культуры. Министерству приходится распреде-

лять работу между текущим управлением и подготовкой к работе в непростых условиях согласно Федеральному закону № 131 «О местном самоуправлении», значительно изменяющему всю систему взаимодействия в сфере реализации политики в сфере культуры.

Цели проекта

1. Укрепление взаимодействия между различными направлениями деятельности министерства и соответствующими отделами.
2. Выработка общих приоритетов приложения усилий министерства на переходный период вступления в силу нового законодательства.
3. Повышение приверженности руководителей и специалистов министерства культуры У-ской области достижению выработанных приоритетов развития управления культурой.

Задачи проекта

1. Определение приоритетов развития управления культурой в УО.
2. Определение критериев достижения приоритетов.
3. Групповая разработка структурно-функциональных особенностей управления культурой в соответствии с выработанными приоритетами и критериями.

Этап 1. Диагностика

1. Знакомство с документами — анализ внешней и внутренней среды организации управления культурой в УО.
2. Интервью руководителей — анализ проблем и потребностей в развитии управления культурой в УО.

Этап 2. Уточнение программы и проведение семинара

Уточнение программы семинара в соответствии с результатами диагностики.

Примерная программа семинара

1. Основы управления проектами и программами: этапы, методы, инструменты.

2. Групповая работа по определению целевого состояния культурного обслуживания в УО.

3. Анализ направлений развития с целью выбора приоритетов.

4. Разработка системы критериев достижения приоритетов.

5. Разработка структурно-функциональных особенностей управления культурой в проектируемой ситуации.

Работы по этапу 1 «Диагностика» включали два вида работ:

А) изучение документации по управлению культурой;

Б) интервью руководителей министерства.

Направление А. Основным результатом изучения документации было определение специфики управления культурой в У-ской области и ситуации, сложившейся в сфере культурного обслуживания населения. Были проанализированы: Положение о министерстве культуры У-ской области, выступления министра на коллегиях министерства культуры УО, Положения о министерстве культуры ряда субъектов РФ.

Одним из результатов проведенного анализа можно считать вывод о специфике положения с культурным обслуживанием в У-ской области по сравнению с другими субъектами РФ. Выяснилось, что, хотя У-ская область входит в десятку ведущих субъектов РФ по объему производства, положение с культурным обслуживанием населения не может быть названо столь же успешным. В таблице 3, составленной по данным из проанализированных источников, приведены некоторые показатели культурного обслуживания в среднем по РФ и по У-ской области. Данные свидетельствуют о том, что в

Таблица 3

Сравнение некоторых показателей культурного обслуживания по России и по У-ской области

Показатель	Россия	У-ская область
Обеспеченность клубами (на 100 тыс. чел.)	38	18
Обеспеченность библиотеками (на 100 тыс. чел.)	35	24
Обеспеченность киноустановками (на 100 тыс. чел.)	12	7
Доля расходов на культуру в консолидированных бюджетах субъектов РФ	1.17–4.27%	2%
Охват населения кинопоказом	Группы I–VIII	Группа I

области было сделано еще далеко не все для превращения ее в одну из ведущих областей РФ по уровню культурного обслуживания населения. Для такой ситуации есть ряд как объективных, так и субъективных причин. И предложенный нами семинар мог бы сыграть определенную роль в поиске направлений оптимизации деятельности министерства культуры.

Направление Б этапа 1 «Диагностика» состояло в интервью руководителей министерства культуры У-ской области. В центре данного интервью находилось определение пятью руководителями основных проблем, мешающих оптимизации деятельности министерства культуры У-ской области. В процессе интервью руководителями было названо 30 проблем, которые условно были классифицированы (см. таблицу 4).

Данные таблицы 4 демонстрируют, что подавляющая часть названных проблем (20) носит процедурный характер, значительная часть проблем позиционируется внутри самого министерства культуры. Конечно, количественный анализ имеет определенные ограничения. Так, од-

на из внешних проблем, связанная с особенностями ФЗ № 131 «О местном самоуправлении», может быть намного весомее, чем многие внутренние проблемы. Однако это не означает, что совершенствование процедур управления культурой может быть отложено на потом.

Этап 2. Подготовка и проведение семинара

Названные руководителями министерства культуры проблемы были объединены в единую анкету и составили основу для проведения семинара ведущих специалистов министерства. Данная анкета представляла собой модификацию контрольного перечня. Одна из задач семинара состояла в том, чтобы сравнить мнение руководителей с мнением специалистов министерства и придать полученным данным не усредненные, а индивидуальные «весовые» коэффициенты. Для этого специалистов министерства просили оценить каждую из включенных в анкету проблем по двум критериям: важность и срочность. Мы предположили, что произведение двух указанных критериев даст нам содержательные оценки

Таблица 4
Классификация проблем управления культурой в У-ской области

Характер \ Источник	Внешние	Внутренние	Внешне-внутренние	Всего
Процедурные	3	13	7	23
Юридические	3	-	1	4
Психологические	-	2	-	2
Политические	1	-	-	1
Итого	7	15	8	30

отношения коллектива министерства к указанным проблемам. Для руководства министерства такая информация важна, так как позволяет увидеть соответствие своего видения с видением проблем сотрудниками и более обоснованно принимать управленческие решения. Общие данные, отражающие мнения специалистов — участников семинара, представлены в таблице 5. Указанные оценки колеблются в интервале от 1 до 25. Чем выше выставленная оценка, тем важнее и неотложнее данная проблема видится специалистам министерства.

В таблице 6 представлены рейтинги оценок специалистами тех или иных проблем. Рейтинги представлены по нарастающей, т.е. в конце таблицы размещены наиболее важные и срочные проблемы. Анализ полученных рейтингов позволил разделить все оцененные проблемы на три группы: чрезвычайные (от 14 до 21.47), средние (от 10.55 до 12.68) и малозначимые (от 5.89 до 10.26). Три группы выделены на основании заметных интервалов в баллах, разделяющих каждую группу. В определенном смысле указанные группы проблем отражают очередность в требуемом внимании к ним руководства (конечно, с точки зрения сотрудников министерства). Важно, что из семи проблем, оцененных как первоочередные, три имеют внешний по отношению к министерству характер, т.е. не зависят от министерства. Единственная тактика, которая возможна в их преодолении, — это совладание или компенсация. Иначе говоря, возможны только меры, частично снижающие негативный эффект, но не способствующие полно-

му преодолению проблемы. Остальные четыре проблемы вполне разрешимы действиями руководства и коллектива и, по мнению оценщиков, должны быть положены в основу первоочередных действий.

Работа специалистов на семинаре предполагала не только индивидуальное оценивание включенных в анкету проблем. Участники семинара должны были также предложить меры по преодолению проблемы, а затем обсудить свои оценки и предложения в трех малых группах. Результаты групповой работы представлены в таблице 7. Важным результатом оказалось то, что некоторые проблемы были независимо друг от друга оценены как самые животрепещущие всеми тремя малыми группами (№ 17 «несовершенство структуры министерства» и № 14 «нет развернутой аналитической функции» министерства). Еще четыре проблемы были отмечены двумя группами из трех:

№ 1 — проблемы использования ФЗ № 131 «О местном самоуправлении»;

№ 9 — работа со спонсорами и меценатами;

№ 13 — регламент прохождения документации;

№ 19 — несвойственные МК функции (праздники).

Указанные совпадения дополняют картину, полученную по результатам индивидуальной оценки проблем.

Важны рекомендации рабочих групп по преодолению проблем. Это обусловлено не только тем, что рекомендации в принципе верны, но и тем, что все они характерны для современного стиля государственного

Общие рейтинги проблем министерства культуры

	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19	Среднее
1	25	25	25	25	25	25	25	25	16	1	25	25	1	25	25	25	25	25	15	21.47
2	25	25	15	1	1	25	8	16	6	4	9	25	16	20	12	12	25	15	25	15
3	25	16	20	1	16	9	1	6	1	1	25	2	1	1	20	9	1	15	16	9.78
4	20	1	25	1	1	9	9	25	12	-	16	25	25	25	20	16	25	9	4	14.72
5	6	25	25	4	12	25	9	15	6	1	25	25	1	25	16	25	12	25	20	15.89
6	3	1	16	4	1	1	1	4	9	1	9	15	1	25	6	9	6	25	16	8.05
7	4	1	25	4	4	1	1	12	6	1	4	25	1	25	2	9	9	20	20	9.15
8	6	25	21	1	4	25	25	6	1	1	1	1	1	1	16	2	1	25	4	8.79
9	-	25	25	4	25	25	25	25	2	25	25	25	25	25	16	8	4	16	4	17.31
10	9	9	20	4	1	4	1	10	9	3	9	9	25	25	16	20	1	25	12	11.15
11	1	1	25	4	25	16	4	9	9	1	9	16	25	25	9	12	16	25	9	12.68
12	15	9	25	1	6	16	1	20	6	1	16	5	1	16	9	4	12	20	12	10.26
13	6	1	1	4	6	4	1	5	25	1	9	2	9	25	2	8	1	9	20	7.31
14	15	25	15	25	16	25	25	10	20	16	25	12	25	25	25	25	9	25	20	19.1
15	8	12	1	16	4	9	6	20	20	16	1	16	1	25	12	25	4	25	1	11.68
16	3	25	1	1	6	16	1	9	20	4	4	5	1	1	4	9	1	20	12	7.53
17	1	16	4	4	12	25	20	12	25	9	9	1	1	25	4	15	4	25	25	12.47
18	1	-	1	9	1	16	6	25	2	25	25	1	1	25	1	2	25	20	16	11.33
19	20	1	25	25	12	9	1	25	4	4	25	25	1	25	1	2	1	16	16	12.52
20	8	9	1	4	12	9	12	15	9	16	9	-	9	16	16	16	1	16	12	10.55
21	1	16	25	1	4	4	1	12	25	16	1	25	9	16	9	20	1	25	6	11.42

Таблица 5 (продолжение)

	1	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19
22	6	1	1	1	1	16	1	9	10	1	1	1	9	16	1	16	1	9	16	6.15
23	6	9	20	25	6	16	1	4	20	16	25	25	25	25	25	25	6	25	16	16.79
24	1	1	25	16	9	9	8	10	25	4	16	16	10	25	1	9	1	16	12	11.26
25	6	1	1	4	9	4	8	6	6	1	1	4	9	25	1	4	1	9	12	5.89
26	4	16	1	4	6	9	1	20	9	9	9	6	1	25	9	12	1	25	9	9.26
27	1	16	1	9	20	4	1	25	12	9	9	3	1	25	8	6	1	9	9	8.37
28	1	25	25	16	12	25	1	16	12	25	4	1	1	25	1	9	9	25	1	12.32
29	1	16	15	16	-	9	1	16	15	-	1	25	25	25	1	4	1	9	2	10.7
30	6	4	9	1	1	4	1	2	12	16	1	-	1	25	1	16	1	25	6	7.33

Примечание. По строкам представлены номера оцениваемых проблем, по столбцам — оценки отдельных экспертов

Таблица 6

Рейтинги проблем управления культурой в УО (по нарастающей)

Наименование проблемы	№	Средняя оценка
А. Группа малоактуальных проблем		
Большое число согласований для документа	25	5.89
Нет регламента документов	22	6.15
Регламент прохождения документов в МК	13	7.31
Чрезмерная длительность совещаний	30	7.33
Отсутствие единого взгляда на проблемы у разных категорий сотрудников	16	7.53
Чрезмерное замыкание процессов на МК	6	8.05
Несмотря на имеющуюся базу данных, справки надо готовить каждый раз с нуля	27	8.37
Разнотипная система учреждений с разными моделями управления и финансирования	8	8.79
Обеспечение мероприятий силами МК	7	9.15
Многие вопросы не могут быть решены на уровне управлений	25	9.26
Одновременно реформы и обычная работа	3	9.78
Б. Группа среднеактуальных проблем		
<i>Потеря многих специализированных учреждений и методов</i>	12	10.26
<i>Значительный объем отчетности</i>	20	10.55
<i>Юридическая служба не производит маркирования новых документов</i>	29	10.70
<i>Отсутствие групповой работы представителей разных отделов в проблемных группах</i>	10	11.15
<i>Слишком много слабоструктурированных документов</i>	24	11.26
<i>Отсутствие собственности у МК</i>	18	11.33
<i>Дублирование функций внутри МК</i>	21	11.42
<i>Разобщенность по направлениям деятельности</i>	15	11.68
<i>Нет информации по выходу на инвестиции</i>	28	12.32
<i>Несовершенство структуры МК</i>	17	12.47
<i>Несвойственные МК функции (праздники)</i>	19	12.52
<i>Проблемы взаимодействия с федеральными структурами</i>	11	12.68
В. Группа высокоактуальных проблем		
Ошибки в законодательстве о собственности	4	14.72
Неготовность к переменам многих служащих	2	15
Нет механизма поощрения внебюджетных доходов	5	15.89
Работа в режиме «пожарной команды»	23	16.79
Работа со спонсорами и меценатами	9	17.31
Нет развернутой аналитической функции	14	19.10
Проблемы использования ФЗ № 131 «О местном самоуправлении»	1	21.47

управления. Так, из 17 внесенных группами предложений 14 касаются создания или реорганизации имеющихся подразделений или разработки новых документов. При этом одна часть экспертов настаивала на создании новых подразделений в рамках или под началом министерства, а другая предлагала использовать в решении проблем независимые организации, которые, например, могли бы участвовать в конкурсе или тендере на оказание услуг.

Выводы

1. Опыт группового взаимодействия, в котором участвуют представители разных отделов, признан участниками семинара полезным, поскольку преодолевает сложившуюся практику отраслевого деления министерства.

2. Участники согласились с тем, что некоторые из выделенных проблем порождены традиционным отраслевым делением и могут быть преодолены путем создания проблемных (проектных) групп, интенсифицирующих коммуникацию в министерстве по горизонтали.

3. Результаты семинара позволяют определить отношение сотрудников министерства к тем или иным проблемам и помочь руководству в определении очередности решения проблем, а иногда и подсказать способ решения той или иной проблемы.

4. Процедурные проблемы, связанные с технологиями подготовки и прохождения документов, а также их согласования, не оцениваются сотрудниками как сложные. Вероятно,

произошло известное совладание государственных служащих с проблемами такого рода. Нельзя исключать, что благодаря таким процедурам в государственном учреждении происходит рассредоточение ответственности за принимаемые решения и их реализацию.

5. Наиболее очевидными по результатам могут быть признаны следующие первоочередные направления деятельности министерства в сфере совершенствования своей деятельности:

а) укрепление аналитической функции (отдел, внешние аналитики, методики анализа, программно-информационное обеспечение);

б) меры по привлечению в сферу культуры спонсоров и меценатов (фандрайзинг, реклама, паблик рилейшнз, законодательство, создание фондов);

в) усиление предсказуемости и плановости работы министерства (усиление содержательности и технологий планирования, контроль исполнения, меры поощрения работы по планам и критериям, элементы управления по целям);

г) работа с персоналом министерства культуры и учреждений культуры по повышению уровня их готовности к переменам (повышение квалификации персонала, планирование карьеры, отбор и аттестация сотрудников, привлечение молодежи, работа с добровольцами).

6. Методика, включающая контрольный перечень, продемонстрировала достаточную эффективность в приложении к согласованию мнений при оценке организационных проблем и путей их решения.

Таблица 7

Предложения трех рабочих групп специалистов по преодолению выявленных проблем

№ проблемы	Предложения (упорядочены по убыванию приоритетности)
Первая группа	
1	Разработка рекомендаций и типовых документов для муниципальных образований УО Разработка комплекса мер Создание рабочей (проектной) группы для реализации комплекса мер
14	Создание аналитической службы
17	Создать новую структуру с учетом функций исходя из целей и задач МК на данном этапе (определить ясные, конкретные цели и задачи).
2	Больше применять современные интерактивные формы обсуждения и решения проблем и разные формы обучения
19	Организация при МК УО центров – продюсерского, методического и т.п.: перераспределение функций; привлечение специализированных организаций для реализации проектов и событий
13	Разработка нового регламента прохождения документов
Вторая группа	
14	Создание специализированного подразделения с функцией разработки технического задания
10, 15	Создание мобильных рабочих групп Внесение в положение о структурном подразделении МК права выступать с инициативой по созданию мобильных рабочих групп
13, 20, 22, 24, 27	Разработка регламента прохождения документа Формализация и автоматизация подготовки документов Создание единого реестра существующих в МК документов
4, 9, 28, 31	Разграничение и оформление прав собственности и других прав на имущество Разработка нормативных правовых и иных документов в сфере эффективного использования имущества и привлечения инвестиций
17, 21, 23, 29	Оптимизация структуры МК Четкое разграничение полномочий между подразделениями, а также должностных полномочий внутри подразделений
Третья группа	
1	Принятие управленческих решений на уровне МК для муниципальных образований Внесение изменений в действующее законодательство Координационно-индивидуальная работа с руководителями муниципальных образований
5	Разработка нормативно-правовых документов для создания механизма поощрения
9, 28	Создание специализированной службы по привлечению внебюджетных источников финансирования (в МК)

Таблица 7 (продолжение)

№ проблемы	Предложения
14	Создание специализированной службы в МК по информационному обеспечению и аналитике
17	Приведение структуры МК в соответствие с новыми функциональными требованиями
7, 12, 19	Создание оптимально структурированной системы подведомственных МК организаций
8	Проведение мониторинга эффективности работы учреждений с разными моделями управления и финансирования Определение оптимальной системы и перевод учреждений на оптимальную систему управления и финансирования

Литература

Ильин Е.П. Психомоторная организация человека. СПб.: Питер, 2003.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2011.

Мушипов В.М., Зинченко В.П. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды. М.: Логос, 2001.

Человеческий фактор / Под ред. Г. Салвенди. М.: Мир, 1991. Т. 4.

Bakon R.S., Kerr N., Miller N. Group process, group decision, group action. Buckingham: Open Univ. Press, 1992.

Gordon J.R. Organizational behavior: a diagnostic approach. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

Lok P., Hung R.Y., Walsh P., Wang P., Crawford J. An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes // Journal of Management Studies. 2005. 42. 7. 1356–1381.

<http://www.paq.com> [Сайт, посвященный методике оценки рабочих мест]

