



А.А.Алдашева
В.И.Медведев
У.К.Сарбанов

Психологические механизмы **банковского менеджмента**

А. А. Алдашева

**Психологические механизмы
банковского менеджмента**

«Когито-Центр»

2002

УДК 159.9
ББК 88

Алдашева А. А.

Психологические механизмы банковского менеджмента /
А. А. Алдашева — «Когито-Центр», 2002

«Возможны различные подходы к изложению психологических проблем банковской деятельности. Наиболее легкий – это оставаться в пределах парадигмы руководитель – подчиненный, как это делается в большинстве современных руководств по менеджменту, раскрывающих некие общие принципы управления. Возможен и иной подход, основанный на формальном анализе алгоритма деятельности. В последнее время делаются попытки исходить из некоторых положений общей теории управления в той ее части, в которой она рассматривает управление в нелинейных нестационарных системах. В принципе каждый из этих подходов и путей выяснения законов управления содержит известное рациональное звено, и мы при дальнейшем изложении воспользуемся заложенными в них концепциями, выводами и рекомендациями...»

УДК 159.9
ББК 88

© Алдашева А. А., 2002
© Когито-Центр, 2002

Содержание

Введение	6
Глава 1	11
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**А. А. Алдашева, В. И.
Медведев, У. К. Сарбанов
Психологические механизмы
банковского менеджмента**

© А.А. Алдашева, 2002

© В.И. Медведев, 2002

© У.К. Сарбанов, 2002

© ПЕР СЭ, оригинал-макет, оформление, 2001

Введение

Возможны различные подходы к изложению психологических проблем банковской деятельности. Наиболее легкий – это оставаться в пределах парадигмы руководитель – подчиненный, как это делается в большинстве современных руководств по менеджменту, раскрывающих некие общие принципы управления. Возможен и иной подход, основанный на формальном анализе алгоритма деятельности. В последнее время делаются попытки исходить из некоторых положений общей теории управления в той ее части, в которой она рассматривает управление в нелинейных нестационарных системах. В принципе каждый из этих подходов и путей выяснения законов управления содержит известное рациональное звено, и мы при дальнейшем изложении воспользуемся заложенными в них концепциями, выводами и рекомендациями.

Однако эти направления не могут ответить на один кардинальный вопрос – почему формируются те или иные виды управления, стили руководства, каждый из которых оказывается оптимальным для одной общественно-необходимой системы и неоптимальным для другой, они не могут объяснить динамику законов управления. Вероятно, именно поэтому некоторые авторы руководств предпочитают пользоваться тривиальной «житейской» логикой, на нескольких страницах доказывая, что молодой энергичный руководитель лучше старого и ленивого, а о подчиненных следует заботиться.

Несколько слов о терминах. В русскоязычной литературе, особенно до начала 80-х годов, как правило, использовался термин «управление», более того, появилось даже понятие «управленец», т. е. лицо, занимающееся проблемами управления в коллективе. Однако в связи с развитием теории управления в технических системах использование термина «управление» все более и более приобретало или глобальный, или чисто технический характер. Это вызвало необходимость поиска термина, характеризующего управление в сфере межличностных профессиональных отношений. С этой целью и появилась калька с английского «manager» – руководитель. Менеджер руководит не только людьми или коллективом, он руководит деятельностью этих людей во имя какой-то цели.

Конечно, есть и должны быть общие правила и установки менеджмента, однако, как и любая другая социальная система, управление является системой нестационарной, и поэтому любое общее должно быть адаптировано для каждого частного конкретного случая. Особенно важна адаптация этих установок не только к тому или иному виду деятельности, но и к конкретному реальному коллективу как управляемому звену, с учетом ниши, занимаемой данной деятельностью в общей структуре общественных отношений. Более того, очень важны и те психологические аспекты взаимоотношений, которые связаны с личностными характеристиками каждого человека, включенного в коллектив. По нашему глубокому убеждению, неадаптированные рекомендации и указания не только не помогут в организации конкретного менеджмента, но в некоторых случаях могут даже нанести вред.

Неудача многих руководств по менеджменту вызвана тем, что были допущены некоторые принципиальные ошибки, в том числе и то, что в теории менеджмента был сделан упор на организацию структур банка, производства, бюрократической организации, используя формальный алгоритм внутренних и внешних связей, каналов движения и обработки информации. Лишь динамика приближения к XXI веку, связанная прежде всего с разработкой концепции постиндустриального общества, заставила прийти к выводу, что менеджмент – это психология, и прежде всего, психология деятельности и поведения человека в его профессиональных связях. Успехи и неудачи управления той или иной общественной структурой обуславливается тем, как были использованы психологические свойства людей, включенных в эту структуру. Более того, сейчас накапливается все больше и больше данных, показывающих, что хороший менеджмент заключается в том, чтобы найти для каждого человека то место, в котором он

может наиболее полно раскрыть, в интересах организации в целом, свои особенности. Забегая вперед, скажем, главное – не выбор, а расстановка кадров.

Из этой ошибки вытекает и другая – представление об оптимальной организации управления, годной на все времена и ситуации. Как оказалось, реально нет и не может быть такой структуры и поэтому перенесение на реальное учреждение, банк, производство заимствованных из руководств схем и даже критериев оценки принципиально не может решить проблемы оптимального управления. Это обусловлено тем, что управление связано с воздействием на личность с ее уникальными свойствами и их невозможно втиснуть в формальные рамки, не разрушив саму личность. Менеджер в этих случаях всегда будет использовать с ее стороны явное или неявное сопротивление.

Вторая ошибка заключается в том, что динамика общества непрерывно меняется, и некоторые положения, очевидные вчера, станут сомнительными сегодня и неверными завтра. Отсюда мы можем сделать главный вывод: менеджмент – это непрерывно изменяющийся процесс, реализующийся в данной конкретной деятельности и в данной конкретной организации. Поэтому, вероятно, важным должно быть не руководство по менеджменту, а разработка и овладение теорией менеджмента.

Роль банков как центрального элемента финансовой системы, регуляторов денежно-кредитных отношений обуславливает двойственность подхода к их организационной структуре. С одной стороны, банк, независимо от его ориентации и формы собственности, всегда является элементом не только общественной, но и государственной системы, отражающим интересы общества или его отдельных слоев или групп, поскольку многие направления его деятельности регулируются рядом правовых доминатов, исходящих от государства, а с другой стороны – банк является самостоятельной системой со своей структурой отношений, распределения видов деятельности, степенью ответственности и т. п. Сочетание этих двух сторон приводит к необходимости для руководства банка осуществлять постоянный поиск компромисса между государственными и цеховыми интересами не только во внешней деятельности, но и в сознании его сотрудников. Этот компромисс осуществляется по-разному в зависимости от многих конкретных условий, например, таких как особенность государственной внутренней и внешней политики, ее приоритеты, глобальные и региональные экономические ситуации, возможности реализации в сфере потребления (личного и общественного) достижений научно-технического прогресса, а также уровня и тенденции профессиональной подготовки сотрудников банка, его традиции и т. п.

Можно считать, что в основе такого компромисса в настоящее время должна лежать частная конкретная интерпретация современной глобальной парадигмы устойчивого развития (sustainable development). Непосредственным исполнителем компромиссных отношений между государством и банковской системой является Центральный (государственный) банк.

Из этого вытекает общее генеральное условие современного менеджмента: организация управления и используемые для этого методы являются сугубо индивидуальной характеристикой банка, и любая попытка механического переноса каких-либо конкретных рекомендаций извне в большинстве случаев будет обречена на неудачу, и каждая организация должна решать эту проблему самостоятельно.

Особенностью современного общества является невиданный ранее динамизм развития, меняются не только технические, материальные ориентиры и возможности, но и этические и моральные концепции, особенно в области конкретной социологии. Частно-собственнический капитал превращается в корпоративный, владельцы постепенно устраняются из сферы управления, государственное регулирование все больше вторгается в свободный рынок и т. п. Этот динамизм характерен и для внутренней структуры управления, особенно в сфере финансового капитала, что приводит к необходимости постоянно быть готовыми осуществлять организационную перестройку системы менеджмента и используемых способов управления.

Н.Н. Моисеев справедливо назвал эту ситуацию системным кризисом и показал, что он связан с такой психологической особенностью менеджмента, как стремление любого стандарта управления, который формируется для реализации определенного дела, сохранить себя. Противодействие этой тенденции, введение динамического структурирования является, пожалуй, наиболее трудной задачей современного менеджмента не только потому, что сопровождается некоторым спадом внешней активности, но и потому, что требует психологической перестройки сознания людей, стремящихся сохранить старые формы. Заметим также, что для управления здесь возникает дополнительная трудность, поскольку помимо задачи создать на базе общих соображений свою собственную и не только организационную, но и идеологическую систему управления, встает другая задача: не потерять то ценное, что выработано в предыдущий период. Под идеологической системой мы будем понимать осознанное и добровольное принятие каждым членом коллектива принципов, закладываемых менеджером в используемые им методы и формы управления.

Следует остановиться еще на одной особенности этой новой концепции «индивидуального менеджмента», которая заключается в том, что если ранее в основу управления была положена ориентация на взаимоотношения внутри коллектива, то сейчас все большее внимание уделяется внешнему менеджменту, где в основу управления кладется принцип организации оптимального взаимодействия с теми социальными объектами, которые либо обслуживает, либо использует для достижения своих целей банк или производственная организация, и внутреннее управление строится по критерию обеспечения такой организации. Именно этот принцип внешнего менеджмента обеспечил, например, возникновение такой мощной индустрии финансовых услуг, которую мы видим сейчас. Осознание и принятие некоторых новых принципов, которыми характеризуется современное управление, например, учет «непотребления», «необратимые издержки», «двойной бюджет», и списание себестоимости по объему хозяйственной деятельности и т. п., являются также следствием новой концепции управления (см., например, П. Друкер).

Если принять положение о необходимости адаптации требований к конкретной системе управления, то возникает вопрос о том, что должно быть положено в основу такого приспособления, на чем вообще должен строиться банковский менеджмент. Этот вопрос касается всех четырех традиционных разделов управления: психологической базы, обеспечивающей взаимоотношения людей, как включенных в структуру управления, так и тех, с которыми взаимодействует структура; технологической базы, то есть приемов, методов и средств реализации управления, например, бизнес-планов, форм и содержания текущей документации, методов контроля и т. п.; информационной базы, связанной с решением проблем достаточности информации и распределения ее потоков и, наконец, социальной базы, определяющей роль и положение учреждения в структуре общества, его права, вид и объем деятельности.

Задача предлагаемой книги заключается, по мысли авторов, в том, чтобы исходя из социальной роли банка, его прошлого, настоящего и тенденции будущего, используемой современной технической базы с ее математическим аппаратом с одной стороны и психологических свойств человека и психологии общества с другой стороны, раскрыть психологические основы управления банковской деятельностью. Мы надеемся, что в процессе ознакомления с содержанием книги читатель убедится, что такой подход позволяет отвергнуть некоторые привычные мифы, связанные как с самой банковской деятельностью, так и с расхожим образом работника банка.

Не вдаваясь в философские тонкости, примем за исходное, что основной задачей человечества, независимо от развития науки и техники, степени овладения природными ресурсами, конкретного экономического состояния общества, является удовлетворение его материальных и духовных потребностей путем создания цивилизационной системы с ее правилами поведения, моральными и этическими нормами, ценностями и запретами.

В процессе реализации этой задачи люди вступают в различные отношения в рамках того или иного общественного института. Исходя из этого и банковская деятельность, регулирующая и реализующая денежно-кредитные отношения, также может быть отнесена к сфере межчеловеческого общения даже в такой простейшей исходной форме, как купля-продажа (G.Katona). Поэтому можно считать, что в основе психологических компонентов банковского менеджмента лежит психология общения, включающая влияние человеческого фактора на особенности принятия решений, характеристики их реализации и эффективность, на характер ответной реакции и поведение людей, которых затрагивает принимаемое решение, а также на особенности внутрибанковских отношений. Очень важно, что психология общения здесь проявляется в особом виде, определяемом тем, что элементом такого общения в конечном итоге является знаковая форма не только материальных, но и духовных ценностей в виде денег. Это положение вполне согласуется с выраженной тенденцией развития современного общества в направлении управляемого взаимодействия, которое определяет и стандарты такого взаимодействия. Именно эта тенденция обусловила появление одного из основных противоречий – противоречия между свободой рынка и направленным воздействием на эту свободу общественных структур и, прежде всего государства, в том числе и через государственную банковскую систему. Еще со времен Д.Рикардо известно, что стихийные законы экономической политики познаваемы и могут управляться, что было показано им на примере стихийного выравнивания платежных балансов движением золота.

Психология общения в банковской системе как главный элемент экономической психологии реализуется в сфере рациональной организации деятельности и прежде всего в организации управления. Рациональная организация деятельности базируется главным образом на учете свойственной данной цивилизации технологической базы, системы человеческих ценностей и особенностей экономического сознания общества, а также на структуре оперативно-действенного управления, то есть процесса своевременной выработки и реализации различных видов воздействия на управляемую систему, который обеспечивает достижение поставленной цели.

Для сложных общественных систем с разнообразием культур, этносов, религий, со своими традициями и смешением старых, отживающих и новых, с трудом пробивающихся установок и ценностей точный расчет экономических отношений как жестко-детерминированной структуры труден, если не невозможен, поэтому система банковского управления должна включать поиск оптимальных тенденций развития экономики и базирование на них всей денежно-кредитной политики, позволяющей обеспечить стабильное развитие общества.

Эта задача решается с помощью анализа различных форм межличностного общения, что позволяет рассматривать психологию банковского менеджмента как элемент не только экономической, но и политической психологии, которая изучает влияние на человека социальных институтов, определяющих политическую жизнь общества, и влияние психических особенностей человека на политическое и экономическое сознание общества.

Проблема экономического сознания в настоящее время стала одной из острейших проблем современного общества, именно она предопределила неприемлемость коммунистической идеологии, основанной на утопии отказа человека от эгоистических тенденций в потреблении, она определяет слабые стороны «шоковой» экономики, нередко выдаваемой за панацею от экономических болезней общества переходного периода, а также целый ряд других, зачастую уродливых, типа финансовых пирамид, экономических новаций.

Именно поэтому мы считаем основной задачей психологии банковского менеджмента формирование должного экономического сознания как у персонала банка, так и у того круга людей, которые непосредственно связаны с банковской деятельностью и банковской политикой. Понятие должного экономического сознания общества включает не только те положения, которые оптимальны на данном этапе развития общества, но и те, которые учитывают тенден-

ции, прогнозируют пути и темпы такого развития и используют для этого не только рычаги налоговой политики, государственных инвестиций и инвестиций частного сектора, возможности технологического развития, освоение новых источников природных ресурсов и т. п., но и особенности экономического мышления тех людей, которые реализуют эти возможности.

Рассматривая психологическое содержание банковской деятельности в современном мире, мы выделяем еще одну очень важную особенность, связанную с наличием принципиально неразрешимых противоречий в обществе, например, такого, как существование в этом обществе неравенства способностей, физического развития, здоровья, места проживания и формы трудовой деятельности. Здесь очень важна политика экономического компромисса, которая могла бы ослабить возникшую из-за такого неравенства напряженность. Такая задача в принципе должна определять всю работу центрального банка, независимо от того, является ли он частным или государственным в цивилизованном обществе.

Приведенные в предлагаемой книге материалы отражают не только собственный опыт работы авторов, но и являются результатом осмысливания имеющейся литературы и ознакомления с работой в этом направлении ряда крупных государственных банковских структур: Банком Англии, Бундесбанком Германии и Национальным Банком Киргизии, Центральным Банком России, Банком Финляндии, сотрудникам которых мы выражаем глубокую благодарность.

Ни в коей мере авторы не являются апологетами банковской деятельности, как это может сложиться в мнении читателей при прочтении некоторых разделов книги. Мы просто хотели показать, что банк является, независимо от формы собственности, общественной государственной структурой, а сотрудник банка, занимающийся менеджментом, выступает как государственный деятель и должен обладать государственным мышлением, базирующимся не только на рассудке, но и на общечеловеческих принципах коллективного интеллекта, Разума, на особенностях человеческой психики.

Конечно чаще всего психолог, включенный в систему менеджмента, решает проблемы поиска тех психологических особенностей, которые, по его мнению, помогут человеку в той деятельности, на занятие которой он претендует. Но эту проблему нельзя решить, не зная психологических основ, на которых строится эта деятельность, поэтому решающим является психология деятельности, из которой вытекают требования к психологии субъекта, выполняющего эту деятельность. Именно поэтому авторы старались построить изложение предлагаемой книги таким образом, чтобы подойти к пониманию психологических основ банковского менеджмента через психологический анализ тех основных задач, а, следовательно, и видов деятельности, которые стоят перед банковской или близкой к ним финансовой структурой – парабанком, типа Пенсионного фонда, кредитного союза и др.

Глава 1

Теоретические основы психологии банковского менеджмента

Понимание психологии банковской деятельности, разработка рекомендаций по организации взаимоотношений между сотрудниками банка, сотрудников с клиентами, рассмотрение психологических механизмов принятия банковских решений определяются тем, что практически все виды и формы деятельности банка основываются на некоторых общих философских принципах, связанных с природой и экономическими основами денежного обращения, с ролью денег в экономике и обществе.

К.Маркс, анализируя процессы и социальные последствия опредмечивания человеческих качеств в системе отношений развитого капиталистического хозяйства, пришел к выводу, что они есть не что иное, как отчуждение, результатом которого является появление неподвластных человеку социальных сил и превращение людей в объекты социального манипулирования. С этих позиций становится понятным, что психология людей, включенных в такую систему отношений, как банковская, детерминирована законами социальных отношений. Из сказанного можно сделать вывод, что одна из важнейших проблем банковского управления, связанная с личностными особенностями тех людей, которые реализуют или формируют это управление, заключается в том, чтобы определить законы соответствия личности той роли, которую она играет не только в структуре банка, но и в его внешних связях. Один из крупнейших представителей экономической философии второй половины XIX века – Г.Земмель, разделяя приведенную выше позицию К.Маркса, разработал философскую концепцию денег, в которой ведущая роль отводилась социально-психологическим аспектам денежных отношений, их влиянию на духовную жизнь людей и общества.

Согласно этой концепции, сохранившей свое значение и на сегодняшний день, деньги это не только явление экономической жизни общества, но и универсальный способ обмена, определяющий характер отношений и общения в самых различных областях человеческой жизнедеятельности. Земмель рассматривал знаково-символическую роль денег и их обращение как особый вид культуры, определяющий отношения людей.

Рассматривая позицию Г.Земмеля, видный французский психолог С.Московичи в своей работе «Машина, творящая богов» писал, что «Земмель не открыл деньги. Тем не менее, он первым охватил во всей полноте философию культуры, рожденной ими и первым сформулировал целостную теорию их власти». «Власть денег распространяется на все, самые различные области человеческого бытия, она определяет расстояние между предметом и потребляющим его человеком. Деньги как посредник обуславливают то, что не только материальные предметы, но и духовные сущности, идеи и ценности становятся миром столь же автономным и объективным, как и мир физический. Деньги раздробляют и стерилизуют как нечто мешающее им тот тип человеческих связей, в основе которого лежит смесь чувств и интересов, превращают личные отношения в безличные, при которых человек становится вещью для другого человека». «Деньги позволяют оценивать не только дары природы, величайшие произведения искусства, но и честь, совесть и жизнь человека» (Московичи С. 455, 398,423).

Г.Земмель выделил еще одно свойство денег – их способность превращать индивидуально-неповторимые вещи, состояния, человеческие качества в количественные, калькулируемые объекты. Анализируя указанные выше особенности денег, В.С.Степин приводит положение Т.Parsons, который рассматривал деньги как особый код культуры, «специализированный язык», а обращение денег как «отправление сообщений».

Общая теория денег определяет ряд их функций: как меры стоимости, средства обращения, как сокровища, т. е. средства накопления стоимости в ее абстрактной всеобщей форме, как средства платежа, в том числе и как средства кредита. Ведущую роль в реализации этих функций денег играют банки как особые экономические институты.

Среди основных направлений деятельности банка важнейшими являются аккумуляция денежных средств, предоставление кредита, осуществление денежных расчетов, эмиссия кредитных орудий обращения, выпуск различных ценных бумаг. В зависимости от особенностей конкретного банка, его роли в системе экономических отношений, вес этих позиций может меняться, какие-то из них могут исчезать, другие – приобретать ведущую роль, например, эмиссионная функция для государственных банков или осуществление ими функций валютного контроля, для других банков – обеспечение денежного обращения в сельском хозяйстве, во внешней торговле, в инвестиционной политике, ипотеке и т. п. Для центральных банков характерны функции контроля всей банковской системы страны, их роль банка банков. Они хранят обязательные резервы других банков, обеспечивают или помогают обеспечивать кассовое исполнение государственного бюджета, кредитуют государство, выступают как орган кредитно-денежной политики государства, направленной на развитие производственных сил общества, на расширение производства, повышение его эффективности, передачу денег из сфер накопления в сферу использования, осуществляют слежение за платежеспособностью государства, отражающей экономическое состояние страны. В ряде государств, правда, некоторые из этих функций переданы другим структурам. Таким образом, можно прийти к выводу, что в современных условиях банки являются теми органами, посредством которых реализуются функции денег, органами, формирующими духовную и материальную власть. Н.Н.Моисеев в одной из своих работ писал: «В основе нынешней мировой системы лежит финансовый капитал. При этом объемы финансовых средств резко опережают объемы реальной торговли. Этот факт, который заметил впервые Вильфредо Парето еще на пороге XX века, в настоящее время превратился в монстра, способного разрушить финансовую стабильность планеты». Здесь выявляется особая роль Центральных банков как органов такой стабилизации, о чем часто умалчивается. Именно эти типы банков осуществляют косвенное регулирование самого «свободного» рынка. Такая ситуация приводит к тому, что работающие в банке люди, реализующие объективные законы и правила денежного обращения, формируют свое собственное психологическое поле (согласно концепции К.Левина), строят свое поведение, свои моральные установки и этические позиции, основываясь на этих законах и правилах, т. е. происходит субъективизация объективной реальности.

Этот механизм субъективизации, когда человек идентифицирует свои чувства, правила поведения и, что особенно важно, решения как результат осуществления жесткого процесса детерминированного объективными законами денежных функций денежного обращения, и определяет основные особенности психологии людей, участвующих в банковском менеджменте.

Подобно тому как прокурор вне зависимости от своих личных чувств, своего характера, темперамента и других субъективных особенностей олицетворяет закон как абсолютную меру своего поведения, своих решений, так и работник банка выступает как носитель законов денежного обращения. Этот процесс объективизации отражает общие тенденции современной технической цивилизации, которые были четко определены одним из известнейших физиков современности Э.Шредингером. По его мнению, ход цивилизаций характеризуется стремлением к целесообразности и простым пристрастием к освобождению от традиций, методикой массового управления, ориентированного на поиск инвариантов в наборе возможных решений.

Однако этот процесс объективизации имеет и свою обратную сторону. Субъективные свойства и качества человека, формирующие личность, в свою очередь влияют на его видение мира. Согласно Дж. Холтону, видение мира есть «та ментальная карта, с которой он (человек)

сверяет свои поступки и ориентируется среди вещей и событий». Автор отмечает, что «в центре каждой картины мира, образуя ее важнейшую в эпистемологическом* смысле когнитивную структуру, находится совокупность тематических категорий и допущений, которые носят характер бессознательно принятых, непроверяемых, квазиаксиоматических базисных положений, утвердившихся в практике мышления в качестве его руководящих и опорных средств». Эти квазиаксиоматические положения и являются результатом влияния личностных качеств на построение модели объективной картины мира.

Результатом такого взаимовлияния, взаимопроникновения объективного и субъективного, в сознании и мышлении специалистов, вовлеченных в структуру денежных отношений, особенно работников банка, формируется некоторая тенденция присвоения, субъективизации законов денежного обращения личностью, то есть человек проникается уверенностью в том, что сформированные у него мнения, установки, отношения и вытекающие из них решения являются отражением абсолютной, непроверяемой истины. Отсюда возникает и убежденность в безошибочности своего поведения. У этих людей появляется представление о том, что не только банк, но и они как элемент банка являются демиургом, основным двигателем денежных процессов, интерпретируя и подстраивая их под собственные особенности, а иногда, к сожалению, и потребности.

Одним из очень важных следствий субъективизации законов, вытекающих из теории денег, является так называемый денежный фетишизм, то есть преклонение перед деньгами, наделение их особыми внутренними сверхъестественными свойствами, отрицание положения о том, что деньги есть лишь универсальное отражение взаимодействия людей в структуре общества. Одним из проявлений денежного фетишизма является приоритет накопительной функции банка, роли банка как сокровищницы, перед его активной, прежде всего кредитной функцией, отрицание конечной цели банковской системы в виде увеличения благосостояния общества, не только материального, но и духовного. По мнению авторов, проводимая рядом банков политика стерилизации денежной массы есть также в какой-то мере одно из проявлений денежного фетишизма.

Следует сказать, что проблема гуманитарной функции банка (не банкира как собственника) почти не исследована в современной литературе, не считая, конечно, некоторых апологетических публикаций в средствах массовой информации.

Внешней репрезентацией денежного фетишизма у человека – работника банка является безапелляционность, неоправданное высокомерие, часто сочетающееся с боязнью нового, страхом перед риском, нежеланием использовать игровые решения. Такой человек цепляется за регламентацию как за глобальный принцип и выступает в роли верховного жреца, оберегающего не суть, а ритуалы религии денег.

Перечисленные выше соображения важны потому, что благодаря им становятся понятными не только особенности поведения людей, обеспечивающих реализацию указанных функций денег и их обращения, особенно работников банковской сферы, но и ряд требований к банковскому менеджменту. Анализ практического воплощения трудовых задач позволяет определить исходные позиции, лежащие в основе банковского менеджмента, сформулировать перечень требований к психологическим качествам, стилю мышления и формам поведения специалистов, определяющих или просто участвующих в осуществлении тех или иных банковских функций. Особенно важен учет этих соображений при анализе причин, которые определяют ту или иную банковскую политику.

Пожалуй, следует остановиться на еще одной особенности банковской деятельности, которая исследована значительно меньше, чем другие ее стороны. Если внимательно рассматривать все возможные функции банка, то можно обнаружить, что во всех них присутствует постоянный конфликт интересов участников денежного обращения. Обычно конфликт интересов рассматривается как самостоятельный раздел конфликтологии.

В процессе взаимодействия банка и связанных с ним социальных структур, рассматривающих банк как идеального посредника, всегда возникает дихотомия двух типов отношений – отношения конфликта или отношения согласия. Эти отношения не всегда являются антагонистическими. Базой для возникновения конфликта как отражения различных интересов является расхождение позиций сторон. В обыденной жизни понятие конфликта связывают с активной позицией обеих сторон, но он может реализовываться и в виде пассивного сопротивления одного из участников конфликта.

Напомним определение конфликта: это «ситуация, когда стороны (субъекты) активно взаимодействуют, преследуя, какие-то свои цели, которые противоречат или исключают друг друга». Существуют различия между понятиями противоречия и ситуации конфликта. Противоречия, как и различия, это необходимые, но не достаточные условия конфликта (Дмитриев А. и соавт., 1993). Они превращаются в конфликт, когда стороны упорно противоборствуют друг с другом, отстаивают свои взгляды, позиции или требования, причем у каждой из сторон есть свои объективные основания, есть своя правда. К. Левин описал четыре формы конфликтных ситуаций выбора.

Первая ситуация была обозначена как «стремление-стремление», т. е. когда взаимодействуют два альтернативных пути решения, один из которых более приемлем для одной стороны, а другой – для другой.

Вторая ситуация «избегание-избегание» возникает тогда, когда любое из возможных решений в принципе неприемлемо и конфликтующие стороны стоят перед выбором наименьшего из двух зол – ситуация при возникновении финансовых кризисов, банкротств и т. п.

При ситуации «стремление-избегание» предлагаемые решения с каких-то одних позиций приемлемы и даже привлекательны, но с других являются опасными или нежелательными. Примером подобного конфликта является ситуация с «отмыванием грязных денег».

«Двойное стремление-избегание» возникает тогда, когда любое решение содержит противоречивые оценки.

Для банковской системы характерным является наличие внутренних и внешних конфликтов. Внутренние конфликты – это столкновения позиций людей, которые определяют то или иное решение. Это могут быть конфликты внутри управленческого персонала, конфликт внутри коллективного сознания руководящего состава, конфликты между руководством и персоналом, конфликт внутри сознания работника банка и т. п.

Внешний конфликт – это конфликт между банками и взаимодействующими с ними структурами.

Можно выделить четыре типа конфликтов – наиболее ясным является конфликт потребностей, чаще всего материальных. Типичным примером такого конфликта является спор за процентную ставку кредита, сроки и этапы погашения.

Близко к нему расположен конфликт интересов, как один из репрезентаций когнитивного конфликта, где возникает различие в понимании целей и методов взаимодействия. Третий тип конфликта – это конфликт позиций, который проявляется в устойчивых постоянных трактовках, представлениях о целях, характере и значимости деятельности.

В конфликтологии рассматривается еще один вид – это конфликт ценностей, в котором отражается социальная, общественная сущность системы, частью которой является банк.

Наиболее часто данный вид конфликта проявляется тогда, когда сталкиваются интересы государства и рынка и возникает, в случае неверного решения, угроза социальных потрясений. При заключении сделки возникает конфликт, который можно определить как конфликт выгоды, хотя по сути это скорее противоречия сторон, так как в данном действии всегда происходит перенос отношений в некоторую другую плоскость – либо поиск консенсуса, либо отказ от заключения сделки.

Наличие конфликтующих объективных интересов, целей приводит к ряду конкретных шагов, которые совершают стороны для решения конфликта – это конфликты действий, в противоположность конфликту носителей, где сталкиваются различные позиции.

В период становления рыночной экономики для стран СНГ, для политики и деятельности банков характерен внутренний конфликт между возможностью и потребностью. Одной из причин, порождающих подобные конфликты, может выступать несовпадение позиций между собственниками, владеющими банком и управленческой структурой банка, где собственник считает себя в праве во имя случайных факторов вмешиваться в политику банка. Другая – это nepотизм, или аффилированность, обеспечивающая доступ к финансовым возможностям через родственные связи, знакомства и т. п. (У.Сарбанов, 2001 г.). Основным принципом, заложенный в суть конфликта, лучше всего выражает крылатая фраза А.С.Грибоедова «Ну как не порадовать родному человеку».

Руководствуясь теоретическими положениями, рассмотренными выше, можно попытаться сформулировать некоторые подходы к психологическим проблемам банковского менеджмента. По проблеме управления в системе человек – человек имеется огромная литература, начиная с работ Тейлора, впервые отметившего, что в основе управления производством лежит идея человеческих отношений, и кончая современными публикациями американских, немецких, французских, болгарских, русских, японских и других авторов. Одни публикации основаны на прочной базе эксперимента, глубоко проработаны теоретически, другие исходят из опыта собственной деятельности, третьи являются результатом обобщения имеющихся публикаций, однако все их можно разделить на две группы. В первую, наиболее многочисленную, входят работы, посвященные непосредственным человеческим отношениям в некоей обобщенной системе деятельности – производстве, офисе, в армейской структуре и т. п., а в другую – работы, анализирующие совокупность всех проблем управления деятельностью той или иной экономической, производственной, социальной ячейки. Несколько формализуя, можно сказать, что одни посвящены работе с кадрами, другие – организации деятельности. Рассматривая первый аспект, один из видных специалистов по теории управления кадрами Т.Д.Спейс писал, что «управление кадрами – это кодекс методов организации и такого обращения с людьми на работе, в результате которого наиболее полно достигалась бы реализация внутренних способностей каждого из них в отдельности и тем самым максимальная эффективность их самих и их группы. Это дает предприятию, частью которого они являются, решающие преимущества при конкуренции и позволяет достигать оптимальных результатов». Конечно, можно спорить по сути этого определения, поскольку оно не затрагивает очень важного вопроса о том, какие конкретные качества требуются для выполнения той или иной деятельности. Оно касается больше проблемы подбора кадров, а не процесса управления кадрами. Однако это определение для нас важно, так как оно включает в себя проблему эффективности деятельности группы как показателя, критерия управления.

Анализируя литературу, посвященную проблемам организации деятельности людей, включенных в процесс управления, можно увидеть, что все выводы и рекомендации, сделанные в этих работах, включают лишь некоторый ограниченный набор качеств, которые требуются от лица, управляющего той или иной структурой или деятельностью. Иногда даже создается впечатление, что авторы определяют эти требования по какому-то единому образцу, меняя только порядок перечисления качеств и степень их детализации. Эти «стандартные» требования можно разделить на две группы – требования к человеку-руководителю, к его психологическим качествам, и требования к его стилю деятельности.

Например, так называемая бельгийская система включает следующие требования к руководителю: уровень профессиональной подготовки, включающий наличие необходимых теоретических знаний и опыта практической работы; уровень физической подготовки; наличие интеллектуальных качеств: сосредоточенности, способность к формированию понятий и суж-

дений, памяти, образности мышления, наличие эстетических чувств; такие черты характера, которые формируют адекватность поведения, авторитетность, моральный авторитет, адекватность самооценки, преданность по отношению к предприятию.

Требования, предъявляемые в компании «Фольксваген» – теоретические знания и опыт, формирующие уровень квалификации; одаренность; способность поддерживать физическое и умственное напряжение; устойчивость к нервному напряжению; чувство ответственности.

«Дженерал Электрик» описывает этот круг требований таким образом: уровень интеллекта; профессиональное мастерство; устойчивость к умственному и физическому напряжению; ответственность в деятельности. (цит. по Ф. Генову)

Для Центробанка РФ важна ориентированность руководителя в организационных аспектах деятельности; коммуникативная компетентность; эмоциональная устойчивость в напряженных ситуациях.

В ряде описаний имеются более детальные расшифровки требований. Так, С.Бир включает самостоятельность в принятии решения, а в работе М.Данверта перечисляются такие качества: культура речи; общий интеллект; широта информации; умение разносторонне мыслить; хорошее практическое мышление; коммуникабельность; способность письменного общения; энергичность; решительность; располагающий к себе внешний вид; умение влиять на окружающих; способность воспринимать за образец поведение и действие других людей; тяга к общению с людьми; умение принуждать окружающих к необходимым действиям; стремление к лидерству; уверенность и организованность в работе; стремление к самостоятельности и стабильности поведения, к полноте и детализации знания, лояльности и терпимости в поведении; сопротивление к нажиму извне; уверенность в себе; организаторские способности; умение планировать; быть специалистом, политически и социально осведомленным.

Имеются еще более детальные перечни требований, систематизированные по различному видовому признаку. Так, например, Л.Уманский выделяет интеллектуальные, деловые, мотивационные (включающие альтруизм, честолюбие, правдолюбие), импульсивно-волевые, моральные факторы отношения к жизни, а также оптимизм и чувство юмора. Ф.Генов присоединяет к ним качества, характеризующие педагогические и воспитательные способности.

Во многих классификациях присутствуют требования к творческому мышлению, любознательности, умению формировать новые идеи, методы и процедуры.

Наиболее серьезную, на наш взгляд, попытку связать некоторые особенности психологических требований к управлению с внутренними характеристиками самой деятельности сделал В.И. Герчиков, рассматривая отношения цели (миссии) организации. Автор выделил шесть компонентов этой цели и проанализировал требования к персоналу в зависимости от того, какой из этих компонентов доминирует. Эти компоненты следующие: доход (прибыль), клиент, род занятий (дело), работники, развитие и территория (региональная привязка). Было выяснено, что для большинства зарубежных фирм первые места занимают категории «дело», «развитие» и «клиенты», на 4–5 месте «работники» и «прибыль», на 5–6 – «территория».

Парадокс отнесения прибыли не на первое место, по мнению автора, объясняется ограничением нормы прибыли 7-11 %. Очень важно, что стремление «делать деньги ради денег» не является доминирующим. Это действительно так, как показывают наши наблюдения, на каком-то этапе, когда минимальные жизненные потребности (скажем так: продуктовая и промтоварная корзина) уже удовлетворены, главенствующую роль в понятии смысла жизни начинает играть самореализация в деятельности, а прибыль становится лишь показателем успешности этой самореализации. Для современных российских менеджеров, как указывает В.И. Герчиков, ведущая роль прибыли объясняется доминированием краткосрочной стратегии в условиях длительного общесистемного кризиса, а также тем, что большинство их находится еще в стадии первоначального становления организации, где доминирует необходимость закрепления позиции на рынке. Там, где доминирует прибыль, работник рассматривается как один из

ресурсов, наряду с ресурсом скрепок для бумаги или энергоресурса, где главное – подешевле. Менеджер, не ориентированный на дальние цели, не заинтересован ни в обучении персонала, ни в активном привлечении его интеллектуальных возможностей в процесс управления и организации деятельности. Автор указывает, что информация о деятельности и перспективах развития организации в этом случае ограничена.

Доминирование заботы о клиенте характерно, как правило, для монопрофильных организаций с ограниченным кругом клиентов. Автор указывает, что здесь не может быть отношения к клиенту ни как к безликой массе, ни как к собранию ярких индивидуальностей и предлагает классификацию их по группам. По нашему мнению, это не совсем так, в ряде случаев успех достигается тогда, когда учитывается именно индивидуальность клиента. Недаром в некоторых американских рекомендациях по менеджменту указывается, что функции представителя не только в front-offic'e, но и в back-offic'e в ряде таких случаев должен исполнять член правления или даже глава организации, подчеркивая тем самым уважение к клиенту. Некоторые фирмы создают специальные посты с пышными названиями «вице-президент», «заместитель директора» и т. п. специально для людей, единственной задачей которых является ведение переговоров с клиентом.

Такая организация заинтересована в общем образовании работника, его внешнем виде, коммуникабельности, постоянно организует систему обучения и повышения квалификации.

Для тех организаций, которые занимают прочные позиции на рынке и стоят перед проблемой совершенствования деятельности, особую роль играет уровень квалификации сотрудников, что проявляется в формах управления персоналом, оплате труда, организации коммуникации и, мы добавим, в стиле взаимоотношений, как в вертикальных, так и горизонтальных связях, в которых отсутствует грубое прямое администрирование.

В тех организациях, где основную ставку сделали на компонент «развитие», каждый работник рассматривается как личность, как источник эффективной деятельности. При таком подходе сама организация выступает как единая семья, пишет В.И. Герчиков, и приверженность работников к своей организации становится более важным качеством, чем квалификация. На первый план выступают психологические качества человека. Для таких организаций характерна максимальная открытость для работников, практикуются обсуждения, деловые игры, другие способы мозгового штурма. Особенности управления персоналом показаны в таблице, взятой из статьи В.И.Герчикова.

Особенности управления персоналом при различных стратегиях развития:

Функции управления персоналом	Развитие основано на	
	вертикальной или технологической интеграции	создании новых бизнесов
Общая философия	Организация развивается с опорой на существующий персонал. Нужны работники, которые стремятся к росту, инициативны и готовы, даже достигнув каких-то вершин в одном виде деятельности, искать новые ниши и пробовать себя в новых видах деятельности.	Развитие организации осуществляется главным образом за счет приема новых работников, готовых специалистов во вновь открываемом бизнесе.
Формирование кадрового состава	Преобладает внутрифирменный найм, прием со стороны ограничен. Повышенные требования к общему образованию и разностороннему опыту работы. От работников ожидается большая идентификация с фирмой, а не с профессией или видом бизнеса. В норме перемещения сотрудников между подразделениями, увольнения редки.	Преимущественный найм со стороны, чаще сначала на временную работу или на срочный договор с последующим переводом работников в постоянный штат — если вновь начинаемый бизнес окажется перспективным. Периодические сокращения и увольнения сотрудников при сворачивании или закрытии малоэффективных видов бизнесов.
Организация труда	Фирма действует как целостная структура, построенная чаще по технологическому принципу.	Разные бизнесы организационно разделены. Относительно развит внутренний хозяйсчет.
Обучение и развитие	Акцент на внутрифирменном обучении и развитии всех групп персонала. Используются комплексные формы обучения, инновационные методы. Поддерживается общая карьерная динамика.	Внутрифирменное обучение ограничено и дифференцировано по профессиям и подразделениям. Карьерный рост поддерживается в каждом отдельном виде бизнеса.

Мотивация, оплата и стимулирование труда	Преобладание патристического типа трудовой мотивации. Оплата повременная или по должностным окладам, высокая доля постоянной части заработка. Широко используется участие в капитале и прибылях.	Преобладание профессионального типа мотивации. Оплата дифференцирована по видам бизнеса, высокая доля переменной части заработка, устанавливаемой в зависимости от успешности данного бизнеса.
Социально-бытовые вопросы	Стремление удовлетворить бытовые нужды работников.	Минимальное внимание к бытовым нуждам работников.

Обобщая итоги проведенного анализа имеющихся рекомендаций, можно прийти к выводу, что они слишком общие, основываются не столько на реальных факторах, сколько на концепции «идеального человека», напоминая иногда девичьи грезы об идеальном возлюбленном. Тем не менее можно выделить одну любопытную зависимость, которая заключается в том, что на этих схемах очень сильно сказываются особенности национального менталитета. Особенно ярко это видно при сравнении схем, предлагаемых, например, американскими и японскими исследователями, в которых сугубый рационализм американцев противопоставляется моральному кодексу синтоизма. Мы редко встретим, например, в японских публикациях прямое требование к руководителю «уметь использовать подчиненных», которое присутствует во многих американских схемах.

Следует отметить, что схемы, предлагаемые русскоязычными авторами, отличаются от западных тем, что они больше направлены на требования к чисто человеческим качествам, на человечность руководителя, подчеркивая его отличие от компьютера или машины.

Так, например, В.И.Медведев среди многих качеств руководителя выделил как важнейшее умение вовремя увидеть ошибочность своих решений, открыто признаться в этом и организовать поиск нового решения, принимая даже ранее отвергнутые им предложения своих подчиненных. Среди качеств руководителя большое значение следует придавать самоконтролю, эмоциональной устойчивости и также такому редкому, к сожалению, качеству, как умение слушать окружающих и давать четкие и ясные формулировки при взаимодействии с сотрудниками, независимо от их положения в служебной иерархии.

Много внимания в литературе уделяется и определению требований к подчиненным, хотя и здесь много положений, идущих от концепции идеального человека. Среди этих требований можно выделить такие как лояльность, искренность, прямота, принятие ролевого ожидания, то есть согласие с теми требованиями, которые предъявляет к конкретному лицу коллектив, формальные и неформальные функции, которые на него возлагаются, умение соблюдать требуемый уровень конфиденциальности и т. п.

Мы выделяем такие требования к сотруднику, как понимание и учет характерологических и поведенческих особенностей взаимодействующих членов коллектива, сочетание принципиальности и умения прощать ошибки и бестактности, допущенные в азарте острых деловых дискуссий, а также принятие общих моральных и этических норм и правил поведения коллектива.

Конечно, существуют определенные границы, в пределах которых действуют эти общие требования. Принятие общих норм и правил, существующих в коллективе, может, например, привести к застою, беспринципности, что часто встречается в коллективах, которые мы обозначаем как «закрытые», то есть такие, которые живут согласно выработанным общим для этого коллектива правилам поведения и активно отвергают все попытки извне или изнутри реформировать коллектив, изменить его стиль деятельности. Особенно часто такие коллективы появляются там, где не очень четко определена ролевая, функциональная структура организации, в которую входит этот коллектив, а члены такого коллектива не только чувствуют, но и знают о своей профессиональной непригодности, которая выявится в случае изменения рутины привычной деятельности.

А.А.Алдашева выделила два типа взаимоотношений в коллективе, которые определяют индивидуальное поведение его членов в процессе решения общей задачи. Реализация одного или другого типа поведения детерминирована рядом психологических качеств личности. Один тип – это опора на себя путем реализации своих интеллектуальных возможностей; другой – это отказ от самореализации и самоутверждения через «растворение» личности в общей психологической атмосфере коллектива.

Существует ряд условий, которые должны быть выполнены в процессе создания и функционирования коллектива. Среди них, пожалуй, самым важным, особенно в ситуации нестабильности социальной обстановки в стране, должно быть чувство уверенности в прочности своего положения в системе. Среди других следует выделить требование уважения к личности со стороны окружающих, и в первую очередь вышестоящих руководителей, чувство справедливой заработной платы. Здесь нельзя путать справедливость зарплаты с понятием ее величины или достаточности для обеспечения личных и семейных нужд. Справедливая зарплата – это такая, которая не ниже той, которую получают другие люди, занимающие аналогичную должность или выполняющие аналогичную работу с одним и тем же уровнем эффективности.

Сочетание этих качеств препятствует появлению чувства фрустрации, комплекса неполноценности. Одним из важных условий удовлетворенности работой является наличие перспективы служебного роста в смысле не только вертикальной карьеры, но и в горизонтальной, в расширении сферы компетенции.

Роль этого фактора в механизме менеджмента была подробно исследована А.А.Алдашевой на примере корабельных (подводные лодки) и наземных (штаб) коллективов Военно-Морского флота СССР. Выбор объекта исследования, помимо прочих причин, был обусловлен и тем, что военная структура с ее очень строгой и четкой организацией, ясностью и определенностью прохождения этапов служебной карьеры позволяла максимально исключить все возможные неясности и варианты, существующие в организациях гражданского типа, представляя собой как бы инвариантную канву организационной структуры. Автор исследования показала, что первые пять лет службы определяют профессиональную перспективу, осознание которой детерминирует тот или иной тип отношения к служебной деятельности. Про-

верка автором этих положений на примере банковской деятельности показала, что представление работника о своей профессиональной перспективе формируется значительно быстрее – уже через несколько месяцев работы в банковской системе. Однако если в первом случае представления о профессиональной перспективе имеют реальную основу, то во втором она субъективна. По мнению автора, это объясняется более широкой свободой выбора в период профессионального становления и небольшой возрастной разницей между сотрудниками и руководством в молодой банковской системе.

Конечно, можно увеличивать или сокращать перечень требований – это зависит от конкретных условий, в частности – важности организации менеджмента, наличия свободного рынка рабочей силы, сил и средств, которые можно выделить для обнаружения у кандидатов на управляющие должности того или иного набора качеств.

Предельно обобщая, можно сказать, что основной общей проблемой менеджмента является формирование психологического климата. Это утверждение имеет свои сильные стороны – в частности, в том, что предоставляет право составления образа сотрудника из любого набора имеющихся качеств и остается лишь реализовать этот набор в практической деятельности. Но здесь и таится слабая сторона такого подхода: он не учитывает ни особенностей деятельности, ряд внутренних нюансов, которые не могут быть описаны и учтены общим набором качеств, ни теоретической подготовленности менеджера к формированию такого набора.

Именно потому в реальных схемах менеджмента всегда присутствует раздел, связанный с наличием советников и консультантов. Один из американских исследователей менеджмента сравнил управленца с дирижером оркестра, который сам не умеет играть на барабанах или скрипке, но объединяет и направляет их деятельность в целях общего целостного звучания оркестра. Но для того, чтобы оркестр звучал, дирижеру необходимо знать общую канву произведения, ее аранжировку, он не может руководить исполнением Первой симфонии Чайковского, имея перед собой ноты Третьей симфонии.

Строго говоря, общие требования к руководителю будут помогать успешно решать проблемы, связанные с управлением деятельностью только в тех случаях, когда задача этого руководителя ограничена необходимостью осуществлять политику, проводимую организацией, или реализовывать политику вышестоящей общественной структуры без всяких отклонений от предписанного.

Мы часто удивляемся тому, что некто, будучи политическим деятелем, последовательно занимает посты морского министра, затем министра сельского хозяйства, а потом, например, министра финансов. При этом самым удивительным было то, что он на всех постах хорошо справлялся со своей работой. Такая карьера складывалась успешно потому, что его единственной задачей являлось осуществление необходимой политики государства, а решение проблем, связанных с конкретной реализацией этой политики возлагалось на группу советников и консультантов, составленную из компетентных специалистов. Образно говоря, такой менеджер-политик формулирует лишь, что решать, а как решать, определяет согласно мнению консультантов. Нечто аналогичное мы видим и у нас в виде так называемых оперативок, селекторных совещаний и т. п. Для такого руководителя не очень важен и весь перечень требований, о которых мы говорили выше, он должен уметь формулировать проблему, уметь слушать и делать выводы из услышанного. Он должен уметь передавать часть своей власти подчиненным, но принимать на себя ответственность за общее решение глобальных для возглавляемой им организации проблем. Это касается, в основном, высшего звена управленческой структуры. Поскольку принимаемые решения носят общий, иногда всеобъемлющий характер, в подготовке и обсуждении вариантов предполагаемого решения помимо конкретных специалистов, полностью владеющих необходимыми объемами знаний и тем, что часто обозначается жаргонным словечком «кухней», должны участвовать и специалисты, анализирующие общие последствия того или иного решения – социолог, психолог, очень часто логик.

Конечно, как и любую систему, такой принцип нельзя доводить до абсурда, ставя во главе организации некомпетентных людей. Он может быть хорош в условиях очень стабильного общества и, как мы считаем, неприемлем в условиях политической и экономической нестабильности. В такой ситуации руководитель должен обладать необходимым объемом знаний, чтобы взять ответственность за решения на себя.

Однако для специалистов управления среднего звена, а к ним мы относим всех специалистов по менеджменту, которые организуют реализацию глобальных решений в своей области компетентности, задача управления предстает как необходимость поиска оптимального способа решения проблемы в определенной области деятельности, поиска наилучших форм взаимодействия с другими областями в рамках конкретной организации – фирмы, завода, банка и т. п.; определение необходимости сохранения или изменения структуры деятельности подчиненного персонала.

На данном уровне менеджмента рекомендации общего типа уже не могут успешно работать, и на первое место выходят требования, связанные с управлением деятельностью не в ее абстрактной форме, а в конкретном коллективе, управлении, обусловленным особенностями целевого назначения той или иной организации. В принципе это понятно, вряд ли кто-либо даже поверхностно знакомый с деятельностью сталелитейного завода считает ее аналогичной деятельности банка, и начальник, например, валютного отдела банка сможет с легкостью управлять формовочным цехом.

Следует сказать, что, несмотря на явную абсурдность такого предположения, оно, к сожалению, долгое время реализовывалось у нас в виде так называемой «номенклатуры», создавая ложный образ «сильного руководителя».

Конечно, как мы уже говорили, весь перечень общих требований к личности и стилю поведения руководителя остается в силе и чем большим набором качеств обладает специалист, тем больше вероятность совпадения его с образом идеального типа руководителя. Однако это не уменьшает, а скорее подчеркивает необходимость выяснения тех конкретных качеств, которые необходимы руководителю, занимающемуся определенным видом деятельности.

Многообразие управленческой деятельности, то есть иерархию менеджмента в организации управления в различных сферах мы разделяем на три основных типа – менеджер-политик, менеджер-структурник и менеджер по человеческому фактору, условно называемый нами менеджер по кадровой политике или менеджер по работе с персоналом.

О менеджере-политике уже частично говорилось при рассмотрении высших слоев управленческой деятельности, но здесь мы коснемся той категории менеджмента, в компетенцию которой входит не передача общей политики государства в ту или иную управляемую структуру, а формирование частной политики руководимой ею организации.

К примеру, это может быть особая экономическая политика, связанная, например, с особенностями выпускаемой продукции, в том числе такой специфической для банка продукции, как финансовая услуга, с взаимоотношениями с конкурентами и союзниками в борьбе за рынки сбыта или технологическая политика, обеспечивающая лидирующее положение в той или иной области, финансовая политика, и наконец кадровая политика.

В эпоху индустриального и постиндустриального общества, особенно в настоящее время, когда ростки нового и остатки старого переплелись в сложную, во многом эклектичную структуру общества, происходит все более и более узкая специализация менеджеров-политиков. Практически исчезли управленцы-универсалы, сочетающие в одном лице функции экономического, технологического и организационного политика, каким, например, был Г.Форд в эпоху становления развитого индустриального общества империалистического типа.

Важнейшим качеством, которым должен обладать менеджер-политик независимо от того, какой вид политики он проводит, является организация необходимых информационных потоков, умение извлекать из этих потоков нужную информацию, оценивать ее достоверность,

интерпретировать и принимать на ее основе необходимые решения. Особую важность для этой категории менеджмента приобретает получение правдивой информации о результатах реализации своих собственных решений, т. е. система обратной связи. Все это позволяет нам считать, что основной задачей менеджера-политика является построение динамических моделей, то есть поиск инвариантной основы, скелета организации деятельности. Иными словами, главной функцией такого специалиста является создание информационной модели, включающей все элементы той открытой, нелинейной динамической системы, какой являются экономическая, производственная и социальная системы. Авторы, исследующие эту проблему и предлагающие различные формы, способы такого моделирования в виде, например, потоковых графов, в основном работают с производственными, технологическими материальными системами. Однако в подобном подходе нуждаются многие гуманитарные явления, например, мода, стремления, предпочтения, которые влияют на рынок через каналы потребления.

Подобные модели или схемы должны учитывать законы динамики открытых нелинейных систем, в процессе самоорганизации которых в результате совокупности влияния случайных воздействий формируются флуктуации и некоторые признаки становятся аттракторами. Аттракторы диктуют правила организации элементов в систему в рамках фрактальных границ, то есть областей существования системы с заданными или спонтанными системообразующими признаками и свободами. Общая теория информационных моделей определяет некоторые обязательные выходные признаки этих моделей – их эффективность, устойчивость и безопасность.

Динамическая информационная модель должна быть способной давать ответы на ряд важных проблем, среди которых следует выделить следующие: разработать прогноз социально-экономической устойчивости и развития управляемой структуры, определить верхние и нижние границы, в пределах которых допустима флуктуация тех выходных показателей, которые определяют успешность деятельности; определить пути и способы осуществления деятельности по стабилизации состояния системы на том или ином уровне нестационарного состояния, в том числе и меры чрезвычайного характера; допускать возможность использования как различных стратегий достижения цели, так и применяемых в них тактических приемов, то есть предусматривать маневр глобальными и локальными системами. В то же время такому менеджеру-политику следует постоянно иметь в виду предостережение виднейшего специалиста в области управления Р.Буайе, который в своей книге «Теория регуляции» писал: «...Следует опасаться произвольной подмены современной экономики со всеми ее сложными переплетениями и взаимодействиями картиной идеализированного рынка из учебников по экономике+ для студентов-первокурсников».

Целый ряд современных направлений в науке, например, синергетика, понятиями которой мы только что воспользовались, теория хаоса, теория катастроф, общая теория систем и некоторые другие дают ряд ценных и полезных рекомендаций по созданию таких моделей, разработан соответствующий математический аппарат. Однако до сих пор большую роль в формировании качества управления играют такие неопределенные психологические свойства, как чутье и интуиция. По мнению Л.И. Успенского, эти качества связаны с сообразительностью, с пониманием особенностей людей и их состояния, умением осуществлять психологический анализ поведения и действий людей, со способностью поставить себя на место другого, сочетать практический ум и психологический такт. Анализ большого числа принимаемых самими разными людьми интуитивных решений показывает, что это нечто иное, более близкое к явлению инсайта, озарения как результата сложной невербализированной работы сознания в условиях снятия всех ограничений на внутренний когнитивный процесс, в том числе и добровольно принятых, это отказ от так называемого аксиологического мышления, переход на иные логики, в том числе и инвертные, в которых случайное становится постоянным, закономерным, а постоянное рассматривается как случайное. Одним из первых на это обратил внимание хорошо известный экономист и финансист Дж. Сорос, который в книге «Алхимия финансов»

выдвинул идею информационной, или рефлексивной, экономики, где такие переменные, как уровень доверия, ожидания прибыли играют ключевую роль, но они могут меняться скачкообразно, когда случайный фактор, обычно не играющий никакой роли в функционировании системы, может в корне изменить кажущуюся стабильной ситуацию.

Для банковского менеджмента, где денежно-кредитная система сейчас и в ближайшем будущем останется динамической нелинейной системой, важно то, что в такой системе сумма независимых одинаково распределенных случайных величин подчиняется не гауссовому, а степенному распределению, при котором случайное воздействие может привести к лавинообразному изменению. Ту область, где имеется наибольшая вероятность такого воздействия, предложено называть областью джокера (джокер в ряде карточных игр – это карта, которая по желанию играющего может принимать любое значение от туза до двойки и любую масть). Менеджеру-политику очень важно знать как эти области, где роль случайного велика, так и направления, по которым будет рушиться система. Здесь, по нашим наблюдениям, большую роль играет психологическая чуткость, поскольку случайность очень часто определяется такими субъективными факторами, как человеческие страсти, предубеждения и т. п.

Чрезвычайно важным для менеджера-политика, особенно того, который работает в банковской системе, является умение «мыслить сверху», как бы рассматривать все события и процессы, происходящие или планируемые в руководимой им структуре, как идущие на микроуровне, отражающие события на макроуровне другой метасистемы. Руководитель, например, Центрального банка должен оценивать свои действия и решения с позиции их значимости и роли в экономической политике государства или с позиции всей структуры мировой экономики. Менеджер-политик должен рассматривать свою деятельность не только как средство наживы, достижение максимальной выгоды для владельцев банка, а, как средство развития духовных и материальных сил общества, применяя инструменты банковского регулирования экономики.

В то же время он должен строить руководство и с обратных позиций – рассматривая все стороны деятельности Центрального банка как результат системной активности всех функциональных банковских подразделений, как подсистемы, предназначенные для обеспечения целевого предназначения банка. Следует согласиться с мнением некоторых авторов, что для менеджера-политика очень полезным оказывается результат анализа всех потенциальных возможностей находящихся в его ведении структур с тем чтобы определить характер системы в целом, попытаться вывести свойство макроуровня на микроуровень. Этот подход типичен для так называемого редукционизма.

Одной из главных задач менеджера-политика является формирование и поддержание устойчивости управляемой системы, ее способности адаптироваться к происходящим изменениям, сохраняя стационарное состояние. В данном случае под адаптацией следует понимать процесс, обеспечивающий сведение широкого диапазона внешних воздействий к малым изменениям внутри системы. Проблема устойчивого развития в конечном итоге сводится к формулировке парадигмы функционирования в период реализации бифуркационных процессов, то есть в те моменты, когда руководимая структура в силу законов внутреннего развития или в результате хаотических внешних воздействий должна выбрать один из альтернативных путей своего движения. Из этого вытекает необходимость наличия у менеджера-политика такого психологического качества, как бдительность. Не следует понимать это качество в духе шпионских романов, бдительность – это готовность к переменам, знание индикаторов появления нежелательных или опасных состояний, грозящих разрушить систему, если в экстремальных условиях эта система останется без изменений. Наличие бдительности дает человеку возможность противодействовать деструктивным процессам еще до момента их возможного появления. Одним из элементов, характеризующих адаптивность структуры в целом, является устойчивость интересов и целей, для достижения которых система была организована.

Обобщая, можно сказать, что менеджер-политик должен исходить из объективной роли и места руководимой им системы в структуре общества.

В последнее время в литературе появилось понятие экономических функциональных систем, представляющих собой цепочку иерархически расположенных элементов, начиная от высшего управляющего звена вплоть до самых конечных ее элементов. Экономическая функциональная система в принципе включает, во-первых, законодательно-правовые элементы, определяющие допустимые ограничения и рычаги управления, во-вторых – государственные, муниципальные и частные организации, которые составляют систему или взаимодействуют с ней, финансовые структуры, производство и инфраструктуру – информационный, аналитический и обеспечивающий аппарат.

Рассматривая роль менеджера-политика в этой системе, следует сказать, что для банковской системы, вероятно, как и для всех других, очень важным являются два требования. Одно заключается в том, что менеджер не должен вмешиваться, особенно при наличии каких-либо сбоев и затруднений, в рутинную, строго детерминированную жестким алгоритмом деятельность всех подведомственных структур. С одной стороны это обусловлено тем, что даже если этот менеджер-политик сам прошел все иерархические этапы служебной лестницы, он не может знать всех особенностей и тонкостей реальной сиюминутной деятельности того или иного коллектива, распределения ролей в этом коллективе и т. п. С другой стороны, менеджер должен рассматривать руководителей нижестоящей структуры тоже как менеджеров-политиков, но с более ограниченной сферой компетенции и обязанностей. В теории менеджмента уже давно стало аксиомой положение, что чем больше свободы в решениях и действиях предоставляет начальник своим подчиненным, тем лучше и устойчивее работает коллектив. К.Маркс писал: «Чем меньше труд увлекает рабочего своим содержанием и способом исполнения..., тем меньше рабочий наслаждается трудом как игрой своих физических и интеллектуальных сил...» Свобода принятия решения, свобода творчества являются одним из мощнейших рычагов управления.

Однако для того, чтобы определить границы этой свободы, менеджер-политик должен выполнить второе требование – знать как те участки, в которых потенциально может возникнуть конфликт, требующий вмешательства извне, так и те, которые могут привести к конфликту внутри коллектива или вызвать напряжение в работе вышестоящей структуры. Его вмешательство допустимо лишь в тех случаях, когда он имеет или получает важную информацию, изменяющую ситуацию, неизвестную нижестоящему подразделению, а также когда аналитические структуры творчески находят совершенно новое, оригинальное решение.

Для успешного руководства менеджер-политик должен быть уверен в том, что он будет в любой ситуации понят своими подчиненными. Обычно в руководствах по менеджменту эта проблема рассматривается как проблема авторитета. Приводится множество внешних и внутренних признаков, обеспечивающих или поддерживающих авторитет руководителя, начиная с манеры разговора, умения «подать себя», энергичности, напористости и кончая уважением и верой подчиненного в своего начальника. Мы остановимся лишь на некоторых моментах, которые или вообще не упоминаются в литературе, или получили недостаточное освещение. Прежде всего это связано с тем, что в основе авторитета должна лежать единая, разделяемая всеми участниками руководимой структуры понятийная система, основанная на формулировании целей, задач и стратегии деятельности. Отсутствие единой системы понятий может являться источником недоразумений, споров и конфликтов, связанных с различием в понимании тех или иных процессов, действий или даже речевых оборотов и используемых терминов.

Формирование единой системы понятий – это чрезвычайно сложная задача, которая не может быть решена простым заучиванием тех или иных определений. В психологии этой проблеме посвящена так называемая теория конструкторов, предложенная Келли, в основе которых лежит положение о том, что понятие становится активной единицей знания только тогда, когда

известны необходимые связи этого понятия с другими, единство которых формирует представление о структуре и содержании той среды, в которой находится или с которой взаимодействует человек.

Вторая необходимая составляющая авторитета менеджера-политика, как впрочем и менеджеров других типов, является формирование уверенности подчиненных в правильности и обоснованности принимаемых им решений. Это очень часто путают с понятием безошибочности. Надо сказать, что смешение безошибочности и обоснованности приводит на практике к весьма тяжелым последствиям, поскольку принуждает руководителя настаивать на неправильном решении и возлагать собственную вину на подчиненных, что зачастую приводит к потере авторитета. Главным в принятии решения является доведение до сведения подчиненных оснований, соображений, которые обусловили именно данное решение, умение вовремя или раньше других увидеть ошибочность принятого решения и инициировать новое, объясняя причины ошибок и основание для отказа от первоначального решения. Руководитель должен быть свободен от мифа безошибочности. Это формирует у подчиненных уверенность в том, что руководителю можно верить в любых, самых запутанных ситуациях. Обоснование решения – это одна из очень сложных, но обязательных задач в деятельности любого менеджера-политика. Сложность заключается в том, что менеджер-политик иногда сам не может четко определить, то есть объяснить самому себе, почему он принял именно это из всех возможных в данной ситуации решений (так называемые интуитивные решения), хотя внутренне он убежден в том, что оно единственно правильное или оптимальное. В этих случаях очень часто используется маска «решения по аналогии», которая понимается окружающими, причем источником аналогов может быть собственный опыт, опыт близких по виду деятельности банков или те или иные литературные рекомендации или примеры. Обязательность обоснования заключается в том, что принявшие эти обоснования сотрудники и подчиненные становятся соучастниками этого решения и тем самым разделяют ответственность за его принятие и, что самое главное, мобилизуют весь свой опыт, всю энергию на то, чтобы обеспечить его реализацию.

Для понимания этой проблемы следует знать некоторые положения общей теории ошибок, допускаемых человеком в процессе деятельности. С одной стороны это группа так называемых постоянных ошибок, т. е. ошибок, которые постоянно присутствуют в деятельности, и их число может лишь увеличиваться или уменьшаться, чаще всего это ошибки точности. В основе этих ошибок лежат две причины – либо флуктуации информации, на основе которых принимается решение, либо флуктуации или ограничения в точности способов его реализации. Возможно влияние на такую ошибку и изменения тех структур или ситуаций на управление, которыми направлено решение.

В качестве примера первого типа можно привести ситуацию составления сметы на строительство, которая планируется исходя из действующих цен с учетом инфляции, возможностей освоения планируемого объема финансирования и т. п. Однако нельзя учесть ни все возможные колебания рынка товаров, как это всем хорошо известно на примере мирового рынка нефти, ни возможные изменения на рынке потребления, например, величину трудопотерь при эпидемии гриппа, пожарах или природных катаклизмах. Поэтому все решения принимаются с определенным допуском, величина которого базируется на прошлом опыте, позволяющем определить ожидаемую **среднюю величину предполагаемой** ошибки. В практике артиллерии постоянная ошибка выступает в виде так называемого рассеяния снарядов. Близко к этой категории ошибок деятельности примыкают осознанные, намеренные ошибки. Это такие ошибки, которые специально вводятся руководителем, исполнителем для того, чтобы каким-то образом корректировать значимость и влияние постоянной ошибки, или же они используются как один из приемов поиска решения.

В качестве примера приведем ситуацию, когда руководитель, зная величину ожидаемой ошибки, для устранения затруднений деятельности закладывает, например, в планиру-

емые затраты сумму, которая может компенсировать возможные колебания цен. Это обеспечивает планируемую деятельность, позволяет вовремя устранить возможные случайности, но, конечно, имеет и свою отрицательную сторону, так как часть капитала на какое-то время выключается из обращения, лежит мертвым грузом.

Наглядным примером такой ситуации является возникший в октябре 2000 года спор между правительством России и Государственной думой при обсуждении бюджета на 2001 год. Правительство, исходя из принципов монетаризма, при составлении бюджета намеренно, в целях предотвращения возможных финансовых и экономических катаклизмов, заложило ошибку в вычисление доходов, базируясь на максимально заниженных ценах на нефть и низких налоговых поступлениях. Дума оспорила решение правительства и, основываясь на концепции социального развития и национальной безопасности, предложила так называемую ошибку риска, исходя из **возможных, но не обязательных** источников доходов, используя другой расчет ожидаемых цен на нефть и темпов развития экономики. То есть и одна и другая стороны допускали намеренные ошибки, исходя из своих целей и позиций, и решение было связано с поиском компромисса в определении величины ошибки.

Применительно к банковской деятельности наиболее отчетливо проявляется роль сознательных, намеренных ошибок при осуществлении политики рискованного кредитования, особенно в области инвестиций.

Намеренные ошибки как прием поиска правильного решения обычно используются при так называемом лабиринтном способе решения в тех случаях, когда у руководителя нет уверенности не только в правоте решения, но и в возможных путях такого решения. Для выхода из положения используется прием поэтапного решения, когда принимается какое-либо решение «по наитию» и определяется степень приближения к необходимой конечной цели, обусловленная этим решением, то есть учитывается реакция отклика системы. Если приближения нет, от этого частного решения отказываются и используют другие. Может существовать возможность поиска наиболее оптимального из этих решений.

Наконец, могут быть случайные ошибки, которые вызваны отсутствием полноты и своевременности информации. Они могут быть объективно и субъективно обусловленными. Объективными причинами может быть, например, поломка телефонной связи, по которой должна быть передана необходимая информация, или ошибки информатора, и т. п. К субъективным относятся утомление, рассеянное внимание, отвлечение чем-либо и т. п.

Этот экскурс в проблему ошибок необходим нам для того, чтобы убедить руководителя любого ранга, что авторитет не может базироваться на воспитании у подчиненных чувства безошибочности, непогрешимости руководителя. Авторитет возникает тогда, когда подчиненный убеждается в том, что руководитель найдет правильный выход из той ситуации, которая возникла под влиянием ошибки.

К типичным ошибкам руководителя можно отнести такие принципиальные ошибки, как принятие неправильных решений из-за слабого знания всех деталей ситуации, ошибка оценки исходных данных из-за незамеченных расхождений данных, получаемых по разным источникам. Очень часто ошибки подобного рода возникают из-за неправильного подбора и расстановки кадров, нечетко сформулированных заданий. Одной из серьезных ошибок является отсутствие в решении учета возможной динамики ситуации, на которую направлено решение, учета перспективы развития возглавляемой этим менеджером структуры. Довольно часто, особенно у малоопытных менеджеров, ошибка возникает из-за их неумения подняться над этой структурой и увидеть ситуацию сверху, с позиции той более высокой системы, в которую составной частью входит банк или другая организация.

Конечно, возможны и так называемые технические ошибки, связанные с невнимательностью исполнителя, недостаточным пониманием информации, используемой в процессе работы и т. п. Как мы видим, практически все качества менеджера, в том числе и менеджера-поли-

тика, связаны с умением оперировать информацией, принимая различные толкование этого термина от самого общего – как меры снятия неопределенности и до более частных. Среди частных определений информации для банковского менеджера важно следующее: информация – это специально организованная и структурированная система поступающих сведений, на основе которой происходит выявление проблемы и ее формулировка в терминах «исходные данные – цель», определение и выбор средств и сил, как имеющихся для разрешения возникшей проблемы или ситуации, так отсутствующих, но и являющихся необходимыми для успешного решения. Это позволяет выработать на основе полученной информации решение, определяющее оптимальную стратегию и тактику деятельности руководителя.

Менеджер-политик должен уметь правильно организовать информационные потоки, создавая для этого необходимые функциональные структуры, с которыми он взаимодействует в процессе принятия решения. В принципе, должно быть несколько таких структур: структура первичной обработки оперативной информации, база данных, аналитические структуры и структура, реализующая принятые решения в командную информацию. Назовем их условно отделами. Отдел первичной обработки оперативной информации весь поток поступающей информации разделяет на: а) справочную информацию, то есть то, что можно определить как информацию для сведения; б) подтверждающую информацию, которая сообщает о результатах выполнения того или иного элемента или этапа ранее принятого решения; в) директивную – то есть такую информацию, по которой требуется принятие того или иного решения или ее необходимо учесть при выработке решения. Этот поток информации, в первую очередь тот, который содержит директивную информацию, поступает в базу данных. В этом отделе осуществляется классификация информации по тем или иным классификационным признакам и извлекаются из имеющейся памяти все сведения, имеющие отношение к вновь поступившей информации. Эти сведения составляют базу данных, а сведения о ранее принятых решениях в близких или аналогичных случаях составляют базу моделей.

В настоящее время существует довольно много информационных систем диалогового типа, где происходит сравнение известных решений и данных с предполагаемыми – например, «СИАМА», «Pilot», «Combi-PC», «DSS-UTES» и др. В базу данных поэтому поступает и проект предполагаемого решения для сравнения с уже известными.

Как и базу данных, аналитический отдел обрабатывает поступающую информацию в два этапа. На первом этапе ранжируется поступающая информация, ее значимость, и определяются последствия учета директивной информации, а на втором производится сравнение данных из базы моделей с предлагаемыми вариантами решений. Решения могут быть принимаемыми единолично руководителем, полученными в результате мозгового штурма или предлагаемыми экспертами и консультантами. Производится и их сравнение с целью определения наилучшего решения из всех имеющихся.

В принципе, идеальным является построение опережающего, прогнозного решения с учетом всех возможных социальных, экономических и других последствий. Основной задачей аналитического отдела и является поиск такого прогнозирования и разработка мер по минимизации риска в принятии любого решения в ситуации неопределенности. Как правило, крупные, особенно транснациональные, управленческие структуры разрабатывают стратегию развития на определенную временную перспективу. Обычно в такой организации существуют специальные группы или целые подразделения опережающих «пионерских» идей, которые прослеживают тенденции и ожидания в социальной, финансовой, экономической и производственной сферах. Эти подразделения, обрабатывая имеющуюся информацию, должны выносить рекомендации по долговременной политике организации. В странах с устойчивой экономикой ряд крупных банков, холдингов и компаний считает целесообразным прогнозировать ситуации на 50-100 лет вперед, инвестируя фундаментальные научные исследования, на первый взгляд не имеющие никакого практического применения. Образно говоря, различие между аналитиче-

ским отделом и отделом опережающих идей можно охарактеризовать словами одного из ведущих теоретиков науки Бриджмена: «Прагматик изучает процесс применения готовых понятий, а операционалист исследует процесс формирования этих понятий». Один из ведущих и компетентных авторитетов международной банковской системы – газета «Financial Times» – в 1999 году, размышляя о будущем центральных банков, число которых за сто лет возросло с 18 до 172, считает, что в условиях широкого развития информационных сетей и возможности электронных расчетов, в условиях жесткой конкуренции со стороны частных банков центральные банки могут сохранить свой вес и свои центральные позиции в осуществлении экономической политики, если обернутся лицом к интеллектуальным и технологическим изменениям, с которыми они могут встретиться в будущем. Таким образом, мы все чаще встречаемся с тенденцией перехода менеджера-политика как личности в собирательный образ менеджера-коллектива, будет ли это называться советом директоров, коллегией или чем-то другим.

Однако более тщательный анализ показывает, что всегда в таком собирательном органе присутствует лидер, являющийся как бы генератором идей и решений, а другие берут на себя функции принятия или непринятия этих решений. В ряде случаев между ними происходит распределение функций менеджера-политика по каким-либо направлениям, но генеральные, глобальные решения инициирует лидер.

Роль отдела реализации (в банке эти функции выполняют почти все управления) заключается главным образом в том, чтобы распределить на основе готового решения процесс его выполнения и контроля за выполнением по различным функциональным подразделениям.

Основная трудность менеджера-политика заключается в том, что он должен взять на себя чрезвычайно сложную и ответственную задачу – обработку и осмысливание слабоорганизованной информации, где неочевидны причинно-следственные связи, не ясна детерминированность ее содержания.

Задача менеджера-политика – увидеть и сделать разрешимыми противоречия между объективными закономерностями социальных, психологических, экономических, технологических, политических процессов и иррациональностью и непредсказуемостью восприятия действительности и поведения отдельных личностей, социальных групп и формаций (Лазарев, 1997). Т. Заславская назвала такие структуры социально-трансформационными, то есть группами, активность которых вызывает сдвиги в базовых общественных институтах. Правда, автор описывает только активные, созидающие трансформационные группы, проводящие политику целенаправленного реформирования, занимающиеся инновационно-предпринимательской деятельностью и характеризующиеся адаптационным, реактивно-протестным поведением. Как правило, у таких групп есть сильный лидер или идеолог, у них четко очерчены социокультурные взгляды, система ценностей, своя мораль. Помимо таких групп, описанных Заславской, имеются и группы, не менее весомые в общественной жизни, направленность которых определяется эгоистически-хищническими интересами, и также оказывающие большое влияние на общественное сознание и поведение обывателя. Схема направлений деятельности таких групп может быть весьма разнообразной, но можно видеть, что принципиальные сферы интересов относятся к области техники и технологий, области рынка и области структурной организации и финансовой политики. В каждой из этих сфер определяются следующие направления: новое, доведенное до практической реализации направление совершенствования уже имеющегося, направление, связанное с удешевлением деятельности и, наконец, направление отдаленной перспективы и прогноза. Прогноз распространяется не только на новые технологии, но и на возможные рыночные ситуации, условия финансирования, динамику нормативно-правовой базы и т. п. Одной из грозных опасностей менеджера-политика является наличие массового общественного сознания. «Это массовое общественное сознание односторонне, часто ошибочно, и опасность его не только в его массовости, а именно в том, что на его основе готовятся и принимаются решения по важнейшим вопросам государственного раз-

вития», можно сказать, что общественное сознание формирует одну из областей социогенеза. (Л.Абалкин)

Перейдем к рассмотрению роли и задач менеджера-структурника. В самом общем смысле его основная роль заключается в том, чтобы обеспечить выполнение решения менеджера-политика, распределить решения по этапам и элементам, найти или создать функциональные единицы, реализующие эти этапы и элементы. По отношению к таким функциональным единицам менеджер-структурник может исполнять роль менеджера-политика, но только при одном ограничении: он формирует политику не «что делать», а «как делать». Поэтому довольно большая часть того, что было сказано по отношению к менеджеру-политику, в какой-то мере относится и к менеджеру-структурнику.

Одной из главных его функций является анализ задач, стоящих перед ним, и определение на основе этих задач функциональной структуры руководимого им подразделения. Путеводной линией такого определения является изучение движения информационных потоков и этапов их переработки.

Рассматривая роль информации в работе менеджера любого типа, мы должны помнить о словах Н.Н.Моисеева: «Информация появляется тогда, когда есть необходимость и возможность выбора нового жизненного состояния, то есть тогда, когда мы начинаем изучать объекты, способные к целенаправленным действиям. Именно только тогда система порождает необходимость в использовании термина «информация», без которого описать процедуры целенаправленного поведения (если угодно, процедуры принятия решений) и изучать зависимость реакции объекта на изменение внешних условий – невозможно!»

На основе этого формального анализа проводится и содержательный анализ, то есть описание того, что должны делать руководители или сотрудники, исходя из смысла и конкретики решаемых проблем.

В конечном итоге менеджер получает три основные структурные характеристики коллектива: структуру движения информации, структуру ответственности и структуру власти. Забегая вперед, скажем, что имеется еще одна характеристика – неформальная структура, но она определяется позже в совместной работе с менеджером по работе с персоналом.

Структура движения информации показывает не только пути ее распространения, но и ее преобразования, которым она подвергается на каждом этапе. Этот показатель, в принципе, является объективным критерием, определяющим отношения между сотрудниками в том или ином коллективе, вернее, он показывает, какими они должны быть.

Структура ответственности определяется тем вкладом, в общий конечный результат, который вносит каждый работник или субподразделение в анализируемом коллективе. Вторым критерием, но не главным, является цена возможной ошибки на каждом этапе, допускаемой тем или иным сотрудником или группой. Структура власти определяется приоритетом выносимых решений, правом предпочтительного выбора и правом распределения поручений.

Сочетание, вернее даже сплав этих трех структур создает формальную структуру взаимоотношений в коллективе и является основой для распределения обязанностей.

Очень частой ошибкой неопытного менеджера-структурника является убеждение в том, что структура власти и ответственности должны совпадать. Вероятно, это происходит из-за чисто житейского толкования понятия власти и ответственности. Действительно, в некоторых подразделениях функции этих структур совпадают, но в ряде других это может принести только вред, как это наблюдается в банковской деятельности, например, при работе дилера. Структура власти достаточно постоянна, а структура собственности меняется в зависимости от характера выполняемой задачи.

Если для менеджера-политика основным является поиск проблемы и ее оптимального решения, то для менеджера-структурника таковым является поиск оптимальной реализации решения. Существует мнение, что для первого главным является творческая работа, а для

второго – репродуктивная деятельность, то есть выбор подходящего решения из некоторого ограниченного объема готовых решений. По нашему представлению, это мнение не является верным, и для одного, и для другого творческая деятельность занимает большое место, но она направлена на разные объекты: на решение в одном случае и на исполнение – в другом.

Вообще следует сказать, что проблема творческой деятельности в литературе, особенно популярной, освещается не совсем правильно: прививается убеждение, что творческая деятельность – это нечто более достойное, престижное, чем деятельность стандартная, ограниченная определенным стабильным алгоритмом. Отсюда призывы к творческой деятельности во всех областях человеческого существования. Это совершенно неправильно, творческая деятельность возникает тогда, когда отсутствуют готовые решения или же они оказываются неприемлемыми в той или иной ситуации, и наоборот, в любой творческой деятельности есть элементы рутины. Даже у людей так называемых творческих профессий высока доля стереотипности. Вспомним, например, так называемые «бродячие сюжеты» в художественной литературе, использование законов перспективы, контраста и построения у большинства художников. Плохо дело, если хирург, удаляющий аппендикс, во время операции займется творчеством! Именно это положение явилось основой для появления такого очень интересного течения в искусстве, которое получило название формализма, в котором форма наделена творческой функцией. На правоту этого положения указывает один любопытный факт: банковское дело, как никакая другая деятельность, оказалось способным к широкой компьютеризации, то есть к осуществлению операций по определенным алгоритмам, готовым программам, пусть даже и очень сложным, хотя элемент творчества в этой деятельности очень весом.

Поэтому можно прийти к выводу о том, что для менеджера-структурника процесс творчества заключается в поиске формы и стиля реализации решения исходя из содержащейся в нем информации, в расчленении решения на последовательные и параллельные логически связанные участки и определении путей их слияния на конечных этапах. Творчеством является и выбор конкретного исполнителя или группы для решения той или иной проблемы.

Наиболее сложным и требующим исключительно творческого решения для менеджера-структурника является создание неформальной структуры коллектива, то есть установление взаимоотношений внутри коллектива или между находящимися в его ведении коллективами, с другими заинтересованными группами, исходя из учета конкретных личностных свойств сотрудников коллектива, их характер, объем знаний и умений реализовать эти знания, уровней тревожности, стилей деятельности, ролевых ожиданий, интериоризированных ролей и т. п. Эта субъективная составляющая очень часто оказывается более значимой, чем объективная, определяемая характеристикой информационных преобразований.

Конечно, последняя задача решается с помощью и при участии менеджера по работе с персоналом.

Умение решать стоящие перед менеджером любого типа задачи связано как с исходными знаниями, полученными в процессе обучения своим, и усвоенным чужим опытом, так и с некоторыми личностными качествами менеджера – весь этот комплекс объединяется понятием профессионализма. Характеризуя профессионализм менеджера-структурника, мы должны признать, что содержание этого понятия трудно, а порой и невозможно описать в каких-то общих собирательных терминах, кроме тех соображений, которые были приведены выше, поэтому мы сочли возможным перенести расшифровку понятия в главы, где разбираются конкретные профессиональные обязанности руководителей и работников различных функциональных подразделений банка.

Попробуем рассмотреть третий вид управленческой деятельности – менеджер-кадровик. Напомним, что термин «кадровик» мы использовали как собирательное понятие, в котором объединены все аспекты деятельности, связанной с организацией работы с личностями – носителями функций той структуры, в которую они вовлечены. Пожалуй, наиболее правиль-

ным было бы назвать его специалистом по работе с персоналом, однако мы иногда сохраняем термин «кадровик» исходя из привычности этого термина, хотя его смысл, не только шире, но и принципиально иной, чем он был при стандартной работе «отдела кадров».

В то же время работу менеджера по работе с персоналом следует дистанцировать от работы лица, выполняющего функции «public relations», которые неуклюже русифицировались в «пиаровские функции» и по своей сути не являются управленческими, хотя его работы также связаны с взаимодействием с людьми – объектами воздействия.

Рассматривая работу менеджера-кадровика, можно выделить две неравноценные составляющие такой работы: статистико-аналитическую и действительно управленческую, причем очень часто объектом управления является профессиональная судьба человека. Если первый элемент деятельности составляет область исключительно его работы, то вторая составляющая реализуется в процессе совместной работы с менеджером-структурником и менеджером-политиком.

Статистико-аналитическая и учетная деятельность, как правило, включает составление некоторых общих показателей, необходимых как самой организации, так и ряду вышестоящих, как правило государственных, учреждений: пенсионному фонду, военкоматам, налоговой службе и т. п. Их состав и полнота определяются нормативно-правовыми документами, обязательными для исполнения.

Психологические проблемы возникают, когда мы обращаемся к управленческой стороне деятельности. Можно выделить три основные задачи менеджера по работе с персоналом: отбор, подбор и расстановка кадров. Мы в дальнейшем будем говорить только о психологическом отборе, оставляя в стороне образовательный отбор, отбор по опытности, возрасту, полу и т. п. Укажем также, что в ряде профессий оказывается важным отбор по особым способностям – певцов, актеров, художников и других, а также идеологический отбор, например, для священнослужителей.

Под понятием отбора будем понимать поиск среди кандидатов, претендующих на работу в организации, тех, кто обладает теми психологическими и физиологическими свойствами и способностями, которые, по мнению менеджера, необходимы в работе. В процессе отбора требуется установить также, есть ли у претендента какие-либо, также заранее известные, особенности, которые препятствуют его использованию в работе. Подбор – это процесс, в течении которого выявляется способность уже отобранного кандидата, выполнять определенную конкретную деятельность. Наиболее трудным является третий вид – расстановка, или распределение кадров, то есть формирование коллектива или введение в уже существующий коллектив с его установившейся синтактичностью (единством взглядов, стилей, ценностей отношений) нового члена.

Из сказанного можно легко сделать вывод, что менеджер по работе с персоналом должен владеть соответствующим методологическим аппаратом, состоящим из знания психологических и физиологических требований, предъявляемых каждым видом деятельности, связанных не только со структурой деятельности, но и с той ситуацией, в которой эта деятельность осуществляется или может осуществляться, а также владеть соответствующими методами, позволяющими обнаружить и количественно оценить требуемое качество или убедиться в отсутствии нежелательного. Весь набор методов, использующихся для обследования кандидатов, правил применения этих методов и интерпретации результатов обозначается понятием тестирование, которое, как и осмысливание получаемых данных, должно обязательно проводиться специалистами-психологами, поскольку опыт показывает, что все, даже очень подробные формальные инструкции не дают гарантии от ошибочных выводов. По нашему мнению, определенную опасность представляют и различные компьютерные системы отбора, хотя существует убежденность многих непрофессиональных психологов в исключительности данного метода.

Этот метод чреват многими ошибками, хотя очень удобен при массовых обследованиях людей, отбираемых для стандартных видов деятельности.

Один из существенных недостатков компьютеризированных систем отбора заключается в том, что они направлены на оценку вербальных ответов, которые затем систематизируются в ограниченное количество прогнозных рекомендаций. Данный подход к процедуре профессионального отбора не учитывает той информации, на которой строит свои прогнозы психолог при непосредственной процедуре взаимодействия. Наше глубокое убеждение и практика показывают, что основными источниками, описывающими личностный статус и мотивацию человека, являются невербальные проявления, отражающиеся в манере говорить, действовать, двигаться, умалчивать и т. п. Наиболее информативной для составления прогноза является свободная беседа, где психолог использует весь свой профессиональный арсенал: наблюдение, исследование стилистики и интонации, применение метода косвенного опроса и т. п. Он может выявить истинные или тщательно скрываемые, иногда и неосознанные мотивы, стремления, интересы и, что очень важно, отношение к морально-этическим нормам и правилам поведения, предъявляемым обществом.

Процедура отбора, как правило, является процедурой динамической, в процессе которой возможна смена критериев отбора. Это определяется двумя факторами. Одним из них является соотношение вакансий и претендентов, а вторым – учет возможности развития или компенсации требуемого качества или свойства. Роль первого фактора очевидна: если имеется возможность выбора из большого числа претендентов, то есть конкурс достаточно высок, то отбор может проводиться по большему числу критериев, которые определяются в процессе разработки конкретной системы отбора. Если же число кандидатов мало или конкурса вообще не существует, то возможно снижение числа или планки выдвигаемых критериев. Снижение не должно быть формализовано по принципу уменьшения суммы баллов, полученных на каждом этапе тестирования, независимо от того, за счет чего они были набраны. Изменение оценки следует проводить путем исключения из процедуры отбора какого-либо качества, которое в меньшей степени по сравнению с другими влияет на выполнение определенной работы. Выбор исключаемого качества определяется специальными процедурами, и они должны быть описаны в должностных инструкциях. Очень часто менеджеру по работе с персоналом приходится решать стратегическую задачу: что лучше: продолжать работу сокращенным коллективом, возлагая обязанности по незанятой вакансии на имеющихся сотрудников, что, конечно, имеет свои отрицательные стороны, или взять такого кандидата, в отношении которого возникли определенные сомнения, что он на каком-либо ответственном этапе может провалить всю работу, допустив серьезную ошибку.

Ведется довольно большая дискуссия среди специалистов, занимающихся отбором, о прогностичности разрабатываемых систем. В литературе нередко встречаются указания на 90–95 % и даже 100 % прогностичность. С этими цифрами трудно согласиться. По нашему опыту, максимальная успешность прогнозирования профессиональных способностей должна быть где-то в районе 80 % в отношении как рекомендованных, так и отвергаемых, не прошедших отбор кандидатов. Валидность прогностической оценки личностных свойств еще ниже. Можно указать на несколько причин, обуславливающих эту обязательную, неустраняемую ошибку. Главная из них связана со способностью человека развивать те или иные психологические и физиологические качества путем тренировки, волевыми усилиями или другими способами, то есть с тем, что известно в психологии обучения и воспитания, как раскрытие задатков. Правда, чаще всего это реализуется при наличии определенного времени для того, чтобы достичь необходимого уровня, например, за период приобретения опыта или обучения. Именно это обстоятельство является одной из причин почти повсеместного введения так называемого испытательного срока, при котором окончательное решение о пригодности выносится через определенный период работы кандидата в той должности, на которую его предназначили.

Помимо возможного развития вначале отсутствующего или недостаточно выраженного какого-либо качества, ошибка в отборе может быть вызвана тем, что человек может компенсировать недостаточно развитое у него свойство каким-либо другим свойством, то есть строить свой, непохожий на принятый другими, но также эффективный алгоритм и стиль деятельности. В психологии труда известны случаи, когда человек строил свою деятельность по образу и подобию других сотрудников, тем самым компенсируя свою высокую тревожность строгим соблюдением формального алгоритма, а недостаточную кратковременную, или оперативную, память – использованием различных мнемонических приемов.

Во многих учебниках физиологии рассказывается о способности людей при монокулярном зрении различать глубину и фактуру пространства с помощью опоры на контраст. Использование вторичных признаков, которые в обычных условиях являются основой для той или иной иллюзии восприятия, в необычных условиях может стать основным различительным признаком.

Ошибка может возникнуть и в результате того, что человек, показавший очень хорошие результаты при исследовании каких-либо качеств, оказывается неспособным слить воедино эти качества в процессе той или иной деятельности.

Вероятность ошибочного заключения и высокая цена ошибки заставляет крупные банки, так же как и промышленные объединения, дополнять систему отбора созданием потенциального резерва из людей на основе некоторых неформальных приемов. Наличие резерва позволяет ограничить число кандидатов лицами, о которых заранее известно, что они могут выполнять деятельность и готовы к ее выполнению.

Здесь используются два приема, в зависимости от того, формируется ли этот резерв как внешний или как внутренний. Внешний резерв создается благодаря тому, что, начиная обычно со второго курса профессионального учебного заведения, менеджер по работе с персоналом по результатам активности в обучении, заинтересованности в том или ином научно-образовательном направлении, участию в студенческой научной работе, по результатам курсовых работ и экзаменов, по результатам учебной практики отбирает тех студентов, которых он намеревается в дальнейшем привлечь для работы в банке, на фирме или предприятии. Профессиональная ориентация отобранных кандидатов на работу в конкретном учреждении обеспечивается помощью в плате за обучение, стипендией, зачислением на внештатную работу и т. п. Следует сказать, что с каждым годом ценность хорошего работника возрастает, проявивший себя студент оказывается в поле заинтересованности других фирм, в том числе и конкурирующих, поэтому в некоторых солидных организациях создание такого резерва осуществляется уже из числа учеников старших классов средней школы. Естественно, что получение поддержки в учебе связано с обязательством какое-то время после окончания учебы прослужить в спонсирующей организации. Ряд организаций составляет перечень спецкурсов, которые должен изучить опекаемый студент или старшеклассник.

Некоторые центральные банки создают специальные школы, где общее образование осуществляется с уклоном в область банковской деятельности. Это позволяет сразу же получить средний персонал, который знаком не только с общими принципами такой деятельности, но и с теми специфическими особенностями, традициями, нормами поведения и межличностных отношений, которые характерны именно для данного банка. Очень важным является то, что такой кандидат внутренне готов к своей самореализации в условиях банковской деятельности. Существует разветвленная сеть банковских учебных центров, основной функцией которых является повышение квалификации и передача профессионального опыта. Ярким примером профессиональной подготовки и переподготовки служит Высшая школа, созданная при содействии МВФ для стран с переходной экономикой. Традиции профессиональной переподготовки банковских служащих еще с тридцатых годов существовали в Государственном Банке СССР.

Довольно часто среди тех признаков, на которые опирается выбор кандидата, фигурируют такие характеристики, как предпочтения, излюбленный способ разрешения противоречий, особенности поведения в конфликтных ситуациях, стремление к лидерству, отношение окружающих. Некоторые психологи рекомендуют обращать внимание на вид и направленность необычных интересов и хобби, поскольку именно в них, как в зеркале, отражается ряд внутренних характеристик человека, которые в прямой деятельности могут быть тщательно скрыты или замаскированы.

При формировании внешнего резерва до сих пор довольно часто в качестве решающего признака используют результаты зачетов и экзаменов. Следует отметить, что к этим показателям следует относиться очень осторожно. Во-первых, как в школе, так и в профессиональном учебном заведении, например, в университете, успешность определяется, как правило, усвоением определенного набора знаний, а не способностью реализовывать их в реальных жизненных ситуациях. Высокие оценки могут быть результатом хорошей памяти пассивного типа, не требующей глубокого понимания полученных сведений и при которой отсутствует способность формирования конструкта с его причинно-следственными и другими ассоциативными связями. В лучшем случае это может привести лишь к рассудочному поведению, при котором, по мнению И.Канта, человек мыслит законами, а не к разумному поведению, для которого важно оперирование принципами. Образно говоря, справочники никогда не могут заменить собой руководства. Наш опыт показывает, что высокие показатели академической успеваемости формируют у некоторых молодых людей высокую самооценку, служащую базой притязаний, которые могут и не оправдываться в практической деятельности. Такие люди чаще всего при первых неудачах на работе принимают позицию безынициативных исполнителей с довольно резко выраженными элементами фрустрации, неудовлетворенности и озлобленности.

Во-вторых, на успешность учебы очень большое влияние оказывает такое психологическое свойство, как страстность, рассматриваемое нами как высшая ступень интереса, мобилизующая все интеллектуальные силы человека на овладение предметом интереса, по принципу доминанты, как бы закрывая все возможности отвлечения человека на другие объекты. Увлеченность, к сожалению, приводит к появлению у студента очень пестрого аттестата, где наряду с цепочкой редких, но связанных с объектом интереса отличных оценок присутствуют еле-еле натянутые тройки по другим учебным дисциплинам, входящим в курс обучения.

Внутренний резерв формируется из числа тех сотрудников банка, которые оказываются перспективными для дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Формальным документом, определяющим включение в резерв того или иного сотрудника, является итоговая аттестация.

В некоторых банках проводятся две формы оценки: аттестация, при которой оценивается общая профессиональная пригодность специалиста, ее соответствие должностным инструкциям, характер его планов на возможность дальнейшего продвижения в должности. Учитываются признаки профессионального роста в виде прохождения курсов повышения квалификации, рационализаторских предложений, авторства статей, книг и других публикаций. Важна и чисто административная оценка, при которой руководитель непосредственно оценивает результаты профессиональной деятельности сотрудника по истечении определенного срока. Данная процедура, которая называется «appraisal system», или администрирование, может явиться основой изменения заработной платы, поощрения или наказания оцениваемого сотрудника либо привести к сужению или расширению круга поручаемых ему вопросов.

Однако для того, чтобы аттестация отражала реальность, следует тщательно анализировать некоторые неформальные признаки. По нашему мнению, одним из наиболее общих показателей перспективности сотрудника является его умение формировать и оперировать информационными моделями управления и решения. Именно это качество является наиболее важным для менеджера любого уровня в банковской системе как системе нелинейной и гиб-

кой. Второй важной формой оценки является определение адекватности мотивации. На этом понятии следует остановиться несколько подробнее. Под мотивом в психологии понимается побудительная причина к действию. Однако сознание человека, в котором рождаются и действуют мотивы, крайне редко бывает мономотивационным, часто одновременно сосуществуют разнонаправленные мотивы, толкающие человека на действие и запрещающие это действие, мотивы, обуславливающие одно направление деятельности, и мотивы, обуславливающие другое. Мы часто говорим о служебных мотивах, корыстных мотивах, мотивах самосохранения и т. п.

У любого управленца, который претендует на ту или иную служебную позицию, имеются мотивы самореализации, которые толкают его на построение такой концептуальной модели деятельности, которая обеспечила бы желательную самореализацию. Одновременно возникают и мотивы стремления к безошибочности, которые отвергают некоторые из моделей, возникших в процессе принятия решения. По мнению Е.П.Ильина, «границы мотивов определяются с одной стороны, потребностью, а с другой – побуждением к достижению реальной цели. Между ними располагаются психологические образования, обеспечивающие сознательный выбор человеком предмета и способа удовлетворения потребности». Мотив как бы обеспечивает достижение будущего путем использования опыта прошлого. В процессе принятия решения всегда взаимодействуют две группы мотивов – обусловленные внутренними и внешними причинами. Некоторые авторы склонны отрицательно относиться к внешним мотивам, считая, что они затрудняют самореализацию личности, блокируют творческий подход. С этим трудно согласиться. При осуществлении профессиональной деятельности идеалом является та ситуация, при которой объективные внешние мотивации принимаются как внутренние, исходящие из самопонимания «Я». Такой сплав, слияние внешних и внутренних мотивов является источником адекватной мотивации. Пожалуй, прав Д.А.Леонтьев, считающий, что устойчивые мотивационные структуры формируют личностные ценности и потребности, представляющие собой форму непосредственных жизненных отношений индивида с миром. В.Г.Агеев выделяет содержательный и динамический типы мотивационной детерминации поведения. Содержательная мотивация или детерминация включает наряду с мотивами достижения цели и мотивы избегания отрицательных, нежелательных явлений.

Воспользовавшись терминологией Л.А.Коростелевой, можно сказать, что адекватность мотивации является слиянием НАДО с ХОЧУ и МОГУ.

На адекватность мотивации влияет ряд мотивов, отражающих особенности психологического поля личности, таких, как мотивы страха, тревожности, самоуничтожения и самообвинения, мотивы ухода от действительности. В.К.Вилюнас подчеркивает, что одним из главных факторов, определяющих построение мотивационной сферы, является ситуация, а в роли относительно независимых параметров выступают соотношения внешний-внутренний, стабильный-нестабильный, обобщенный-специфичный.

Нет нужды углубляться дальше в теорию мотивов, для концептуальных установок менеджера по работе с персоналом достаточно того, что адекватная мотивация должна присутствовать при любой работе и отражать реализацию внутренних мотивов при доминировании внешних. Отбрасывая «научнообразность», можно сказать: любое решение, принимаемое сотрудником, должно отражать объективные интересы организации. Глубина понимания интересов и трактовка их важности и приоритетов определяют мотивы человека, которые кладутся в основу решения. Можно согласиться с К.Левиным, рассматривающим жизненное пространство как совокупность пространства личности и психологического пространства, включающего факторы, детерминирующие поведение человека.

Проблема обеспечения условий для самореализации личности как основы профессионального развития человека имеет чрезвычайно важное значение в деятельности менеджера по работе с персоналом. Возможность самореализации или самоутверждения является мощным

психологическим стимулом в повышении эффективности деятельности. Однако при рассмотрении вопроса самореализации необходимо учитывать допустимые границы свободы деятельности, которые предоставляются человеку и создают условия, формирующие профессиональный интерес и профессиональное поведение. Одним из весьма интересных и плодотворных подходов к раскрытию требуемых профессиональных качеств сотрудника является так называемый экзистенциальный гуманистический подход (Bugental Y.). Первоначально теория и практика этого подхода разрабатывалась как один из способов психотерапевтической практики, воздействующей и изменяющей внутренний мир пациента, однако выводы, сделанные на этой основе, имеют значительно более широкое значение и возможности применения.

В основе теории лежит предпосылка, что важнейшей особенностью человека является присущая ему внутренняя мотивация к поиску здравого смысла, которая, как только она реализуется в сознании, побуждает человека двигаться к все большей эффективности и удовлетворенности в жизни. Это движение и удовлетворенность связаны с тем, что человек находит (или ему помогают найти) ответ на самый главный, кардинальный вопрос, стоящий перед любым человеком: «кто и что я есть, что такое этот мир, в котором я живу, и какое место в нем я занимаю». Иными словами этот вопрос можно сформулировать как вопрос о смысле жизни, то есть основной экзистенциальной проблеме. Все проявления и действия, совершаемые нами, и являются ответом на этот вопрос.

«Мы отвечаем на эти вопросы своими жизнями, тем, как определяем самих себя, как мы используем свои силы, как относимся к другим людям, как встречаем все возможности и ограничения человеческого существования», говорит автор теории.

Можно думать, что такие позиции наиболее близки той идеологии работы с персоналом, которая, правда, на несколько иных исходных позициях, развивается японскими теоретиками менеджмента и используется в практике.

Эту задачу менеджера по работе с персоналом мы предпочитаем формулировать как задачу сформировать у сотрудника стремление к экзистенциальному поиску через осмысление своего бытия, к пониманию необходимости рефлексивного самосознания как способности «сознавать, и в то же время осознавать нашу сознательность (Bugental Y.) Эта способность дает возможность как уменьшить, так и увеличить трудности поиска смысла жизни. В процессе ее воспитания должна быть организована такая работа с персоналом, которая помогла бы сотруднику проанализировать оптимальные виды ответа на экзистенциальные проблемы и сравнить их с теми, которые у него первоначально имелись, помочь найти те формы деятельности, которые позволили бы человеку считать свою жизнь реализованной. Можно сказать, что задача состоит в том, чтобы превратить смысл жизненной установки Пер Гюнта – «самим собою будь доволен» в «я доволен своей ролью в структуре микромира».

По мнению представителей теории экзистенциального подхода, главной задачей является не устранение тех или иных структурных мотиваций, а раскрытие перед человеком возможностей выбора и предоставление свободы такого выбора. Выбор делается по ряду параметров смысла жизни, в том числе и по такому, как «бремя ответственности» – «я отвечаю за все» или «в том, что в жизни плохо, есть и доля моей вины, и я должен в рамках своих возможностей это исправить».

Проблема гуманистического менеджмента сейчас очень подробно исследуется специалистами по работе с персоналом, психологами, социологами и философами. Она заключается не только в свободе самореализации сотрудника, с чем, в принципе, согласны почти все, не только в создании ситуации, когда «каждый работник предприятия не только может, но и должен отстаивать свое мнение в споре с менеджером, то есть обеспечить активное участие в процессе» (Э.Фромм), но и в более глубоком и целеустремленном изменении самой направленности деятельности, в том числе и экономической. Иными словами, в дополнение к формуле К.Маркса «свободно осознаваемая деятельность» возникает требование осознания социаль-

ной ответственности при осуществлении этой деятельности. В 1995 году на Копенгагенской встрече на высшем уровне посвященной интересам социального развития, где присутствовали главы 117 государств из участвующих во встрече 186 стран, признана необходимость включения социальных критериев в экономическое планирование, направленное на искоренение нищеты, обеспечение занятости и создание справедливого, всесторонне развитого общества. Дж. Ленгморт, управляющий разделом социальной политики в секретариате ООН, также считает необходимым учет прав человека в торговом балансе и прибыли, в «бухгалтерском расчете» экономической глобализации.

Приведем еще одну цитату – из выступления Римского Папы Иоанна-Павла II – «В различных странах мира наблюдается возрождение некоего капиталистического неолиберализма, который ставит человека в зависимость от слепых рыночных сил. Такой неолиберализм зачастую становится невыносимым бременем».

По нашему мнению, одной из таких структур, которые в силах реализовать эти благие пожелания, является банк, особенно центральный банк, что требует от его сотрудников выхода за пределы узкопрофессиональных обязанностей в стремлении обеспечить прежде всего своей стране достаточное положение в глобальной структуре экономики. Известны негативные стороны рыночной экономики: ограничение субъектов рынка личными или групповыми интересами, пренебрежение заботой о незащищенных слоях общества, подчинение интересов страны глобальным тенденциям транснациональных образований. Конечно, государство в том числе и в лице Центрального банка, не может заставить предпринимателя производить товар себе в убыток, навязывать ценовую политику, например, разные цены для бедных и богатых, но оно может заставить, используя свои возможности, социально ориентировать экономику, используя одну из имеющихся моделей такой ориентации: немецкую (Германия, Австрия, Бельгия, Голландия, Швейцария), средиземноморскую (Греция, Италия, Испания), англо-саксонскую (Англия, Ирландия, Канада) или скандинавскую (Швеция, Финляндия, Норвегия, Дания). Центральный банк должен быть ориентирован не столько на получение прибыли, сколько на общий экономический выигрыш в виде новых рабочих мест, увеличения налогооблагаемой базы, роста производства и снятия психологической нагрузки с населения страны, связанной с неустойчивой, «дикой» экономикой.

Можно, конечно, возразить, что формирование таких общечеловеческих, мировоззренческих вопросов и отношения к ним не является задачей администрации, однако это абсолютно неверно. Рассуждая вслед за В.Н.Мясищевым, можно говорить, что весь стиль отношения к профессиональной деятельности, характер и способы принятия решений и даже знак решения, особенности взаимоотношения с сотрудниками главным образом определяются именно тем, как человек выражает собственное отношение к этим экзистенциальным вопросам. Поэтому в теории экзистенциального подхода такое важное значение имеет понятие присутствия, то есть осознание своей субъективности, и сопричастия этой субъективности ко всем явлениям внешнего мира, стремление к взаимодействию с этим миром.

Данный подход рассматривает еще одно противоречие субъективного мира человека – противоречие между стремлением к развитию и стремлением к стабильности. Это противоречие свойственно всем людям и отражает объективное противоречие внешнего мира. Исходя из целей этой книги, для нас важно то, что соотношение элементов, сторон в этом противоречии зависит от двух главных факторов – возраста и опыта. В общем, можно представить такую схему развития: в молодом возрасте специалист, еще не освободившийся от ювильной борьбы за свое самоопределение в виде отрицания и борьбы против навязываемых ему требований и принципов со стороны общества, персонифицированного ближайшим окружением в лице родителей и учителей, склонен отдавать предпочтение динамическому развитию, однако по мере взросления появляется тенденция паритета, а в старших возрастных группах отчетливо проступает тенденция к стабилизации, гомеостазированию существующих отношений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.