

Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления

Этой книгой в 1998 г. был открыт цикл изданий "Деловой библиотеки "Омскпромстройбанка". В книге отражен обобщенный опыт ряда отечественных и зарубежных банков, Ассоциации промышленно-строительных банков "Россия", а также предложен современный аналитический инструментарий, в котором испытывают потребность российские банки.

Связаться с автором, Сергеем Александровичем Камионским, можно по e-mail: kamserg@com2com.ru.

Данная публикация является электронной версией книги:

Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления./ Общая ред. и предисловие **Д.М. Гвишиани**. М.: Деловая библиотека "Омскпромстройбанка", 1998.

(С) [Камионский С.А.](#), 1998.

СОДЕРЖАНИЕ

К читателю

Предисловие

Часть I. Наука и искусство управления современным банком

Ведение. Современный менеджмент. Мифы управленческого сознания. Исходные представления современного менеджмента. Внешняя среда организации. Внутренняя структура организации. Основной рычаг управления. Функции руководителя. Построение адаптивной структуры банка. Систуационный подход к управлению банком. Слагаемые успеха. Система управления банком. Банк как средство гармонизации интересов. Проблема руководства и управления банком. Гармонизация интересов. Инновационный подход в банке. Главный результат инновационного процесса. Создание принципиально новой системы контроля за работой персонала. Введение гибкой системы стимулирования деятельности сотрудников. Развитие горизонтальных связей между подразделениями банка. Рационализация процедур взаимодействия руководителей и персонала банка. "Двойная лестница" карьеры сотрудников. Введение системы взаимно и самообучения персонала. Демократизация процессов подготовки и принятия решений. Изменение содержания работы с кадрами. Рационализация функций секретариата председателя правления банка. Формирование и деятельность экспертных структур. Организация работы филиалов банка. Рекомендации по вопросам управления персоналом. Заключение.

Часть II. Системный анализ в современном менеджменте

Системный подход как способ исследования современного предприятия в условиях рынка. Процедуры системного анализа. Предприятие как целеустремленная система. Методология разрешения целевых противоречий. Социально-духовные аспекты современного менеджмента. Целевой подход к формированию предприятия как системы. Заключение.

[Литература](#)

[С.А. Камионский](#)

[Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления](#)

[Предыдущая](#)

[Оглавление](#)

[Следующая](#)

К читателю

Сегодняшнего российского бизнесмена трудно посадить за парту: несмотря на растущее понимание необходимости и благотворности обретения современных знаний, он так вовлечен в стремительную динамику отечественного бизнеса, что пока его реальными "учителями" являются, в основном, практический опыт и хорошие книги.

Однако, проблема действительно хороших книг, несмотря на расширяющийся поток деловой литературы, все еще достаточно остра: многие выпускаемые на наш книжный рынок издания страдают или излишним наукообразием, или примитивизмом. Существует еще множество направлений в деловой сфере, по которым все мы испытываем острый дефицит изданий, сочетающих деловую полезность, высокий научный уровень и ясный, доступный, "человеческий" язык.

Осознание этих проблем и подтолкнуло нас к идее издания серии книг "Деловая библиотека "Омскпромстройбанка", которые хотя бы в какой-то мере, восполнили бы существующий пробел. Этот замысел родился как естественное продолжение деловых и творческих контактов сотрудников одного из крупнейших российских региональных банков - "Омскпромстройбанка" - с большим числом отечественных и зарубежных предпринимателей, банкиров, ученых, общественных деятелей. В поле нашего внимания оказалось много интереснейших идей и рукописей, знакомство с которыми, как нам представляется, необходимо и полезно не только сотрудникам и клиентам нашего банка, но и широкой читательской аудитории. С одной стороны, наше участие в проектах Мирового Банка, сотрудничество с рядом западных, в первую очередь, норвежских банков, помогло нам сформировать представления о наиболее значимых сферах современного знания, без которых, наверное, невозможно строить эффективный и цивилизованный бизнес в XXI веке. С другой стороны, многолетний опыт работы на российском рынке позволяет нам в определенной степени осознавать структуру знаний и потребностей отечественных банкиров и предпринимателей. Исходя из

этих обстоятельств, мы и сформировали портфель наиболее интересных рукописей отечественных и западных ученых и специалистов, знакомство с которыми, как мы надеемся, будет полезно многим деловым людям.

Эта серия открывается книгой академика Международной академии информатизации, профессора С.А.Камионского "Системный анализ и управление в современном банке", в которой отражен обобщенный опыт ряда отечественных и зарубежных банков, Ассоциации промышленно-строительных банков "Россия", а также предложен современный аналитический инструментарий, в котором испытывают потребность российские банки.

Мы надеемся, что серия "Деловая библиотека "Омскпромстройбанка" будет с интересом встречена широким кругом читателей - руководителями банков и их подразделений, учеными, работающими в банковской сфере, преподавателями и слушателями финансово-экономических учебных заведений и курсов, специалистами в области анализа, прогнозирования, стратегического планирования, построения организационных структур, управления персоналом.

Предисловие

Наше общество, несмотря на всю его противоречивость вступает в новую эпоху, которую на Западе принято называть информационной. Отличительная ее черта - стремительное возрастание роли знания, в частности интегративного, системного знания. Поэтому книга С.А.Камионского "Системный анализ и управление в современном банке", предлагающая читателю системную методологию, может служить хорошим практическим пособием для руководителей и специалистов, работающих во многих сферах современного бизнеса, производства, науки, образования.

Ее первая часть представляет собой расширенный вариант книги этого же автора - "Наука и искусство управления современным банком", уже известной российскому читателю. Отличительная ее черта - концептуальный подход к современному отечественному банку в целом. Автор рассматривает банк не столько как организацию, осуществляющую набор различных функций, сколько как единый организм, систему, и в то же время как часть многих более широких систем - экономических, политических, информационных, социокультурных и т.д. В отличие от многих иных работ, где системный подход лишь провозглашается, но не реализуется, данная книга оснащает читателя многими конкретными инструментами системной методологии, помогает ввести его в сложный мир идей современного менеджмента.

Книга помогает читателю, в первую очередь отечественному банкиру, понять ряд фундаментальных черт современной рыночной экономики, в частности чрезвычайный динамизм, изменчивость внешней среды банка и, вследствие этого, необходимость создания системы адаптивного управления им. Книга полезна тем, что она не ограничивается изложением общего подхода, но дает конкретные

рекомендации по построению современных гибких банковских структур - матричных, проектных и т.д. Особое место в книге отведено приемам и методам создания так называемых “команд”, которые сформулированы не только с учетом западного опыта, но и на основе собственных научных исследований автора, его личного опыта практической деятельности в ряде отечественных банков. В ней, в частности, обобщен позитивный опыт работы коллектива "Омскпромстройбанка".

Стержневая идея книги заключается в представлении, которое давно уже является аксиомой для западных менеджеров: самый главный капитал банка - это его персонал, люди. Однако сам по себе персонал, специалисты даже высшего класса не становятся коллективом, то есть органической системой, обладающей единством целей и действий. Как же объединить в единое целое работников банка, каждый из которых обладает своими особыми интересами? Как в это целое интегрировать еще и Совет банка, его Правление, акционеров, а также кредиторов, заемщиков, филиалы, дочерние фирмы? Очень сложные вопросы, однако в книге делается попытка - на наш взгляд, удачная - предложить конкретные ответы. В ней сформулированы методы и приемы, помогающие создать в банке постоянно развивающийся инновационный процесс, генерировать новые стратегические идеи.

К удачным сторонам книги можно также отнести ее точную адресность. В первую очередь она предназначена для руководителей банков, ориентирует их на ясное осознание своей роли и функций. Несомненно, она будет интересна руководителям подразделений и специалистам банков, поскольку создает целостный образ современного банка, дает рекомендации по решению очень сложной и “больной” проблемы для любого отечественного банка - улучшению взаимопонимания и взаимодействия между его отделами и управлениями.

Вторая часть книги - "Системный анализ в современном менеджменте" вводит читателя в круг идей системного анализа и их применения для целей управления. Овладение инструментарием системного анализа становится острой необходимостью для многих видов бизнеса, особенно банковского, где сложность и динамичность рынков требует появления специалистов нового поколения, владеющих методами системной диагностики, прогнозирования, концептуального моделирования. Симптоматично, что многие банки создали у себя аналитические подразделения, осознавая их необходимость, однако, как показывает практика, качество работы аналитиков пока оставляет желать лучшего. Поскольку одной из причин такого положения дел является отсутствие учебных пособий в области системного анализа, то выход в свет этой небольшой по объему, но содержательной книги представляется своевременным и полезным.

Д.М.Гвишиани,
академик, почетный директор
Института системного анализа Российской академии наук

ЧАСТЬ I. НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ БАНКОМ

ВВЕДЕНИЕ

Специалисты по менеджменту относят управление современным банком к одной из самых сложных и интеллектуальных сфер человеческой деятельности. Это утверждение вдвойне верно для нынешних российских условий. Наши банкиры поставлены в чрезвычайные обстоятельства: банки объективно находятся в центре множества противоречивых, кризисных и труднопрогнозируемых процессов, идущих в экономике, политике и социальной сфере. В то же время стремительное развитие российских банков опережает возможности их работников и руководителей основательно овладеть всем арсеналом методов, приемов, знаний, столетиями накапливаемых в странах Запада, обобщающих огромный опыт выживания и роста. Поэтому приходится учиться “на ходу”.

Впрочем, у этих обстоятельств есть и свои плюсы. Сегодня банкирами становятся и удерживаются в этом качестве только действительно талантливые люди, умеющие схватывать знания, как говорится, на лету. Несомненно, такая естественная фильтрация остро необходима нашей банковской системе.

Вместе с тем, как и любой быстро развивающийся организм, современный российский банк подвержен “болезням роста”. Наиболее серьезная из них - неравномерность развития: в первую очередь развиваются те органы, системы и направления, которые дают быструю экономическую отдачу, такие, например, как реклама, рискованные финансовые операции, расширение перечня предоставляемых услуг, поиск новых рынков. И существенно уступают, а порой и отсутствуют в работе банков такие виды деятельности, как системный анализ, диагностика, прогнозирование внешней и внутренней среды банка, разработка гибких стратегий, создание адаптивных структур, вовлечение персонала в процесс управления - все то, что относится к сфере современного менеджмента. Причины недооценки этих важнейших направлений работы понятны. Главная из них - мягко говоря, недостаточно высокая управленческая культура в нашем обществе в целом, а порой просто неграмотность, отсутствие элементарных представлений о современном менеджменте.

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Итак, что же такое современный менеджмент? Он представляет собой систему идей и приемов эффективного построения и управления организациями. Эта система складывалась под влиянием реалий деловой жизни развитых стран, которые нашли свое отражение в работах ведущих специалистов по менеджменту, таких, как Р. Акофф, Р. Уотермен, П. Вейл, П. Дракер, А. Морита. В чем же заключается суть их идей?

В отличие от теории управления, развиваемой до недавнего прошлого в нашей стране, *современный менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных правил, рецептов деятельности.* В нем находит отражение

понимание того, что мы живем в очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается. И попытки изложить наше знание о таких сложных системах, как современные организации, в частности банки, в рамках жестких схем и правил неизменно приводят к неоправданному упрощению, искажению истинной картины, а значит к иллюзиям, заблуждениям и ошибкам. Поэтому ***современный менеджмент - это скорее система наиболее общих представлений об организациях, новая "управленческая философия", нежели свод готовых рецептов.*** Кстати, отсутствие точных предписаний деятельности нередко приводит в замешательство некоторых руководителей российских банков, которые уже успели успешно овладеть современными финансовыми инструментами, но в управленческой сфере все еще несут на себе груз заблуждений своих предшественников.

МИФЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОЗНАНИЯ

Многие из перечисленных ниже заблуждений настолько прочно укоренились в нашей отечественной теории и практике управления, что приобрели характер общепринятых принципов организационной деятельности. Важно подчеркнуть, что в социально-экономических и политических условиях "реального социализма" эти принципы в немалой степени были верны и полезны. В рыночном же обществе они становятся настоящими оковами для любого руководителя. А для банкира - в первую очередь!

Вот далеко не полный их перечень:

1. Каждая организация должна иметь точную долговременную стратегию и детальный долгосрочный план.
2. Организация должна быть построена максимально рационально, работать четко, образно говоря, как часы.
3. Каждый сотрудник организации, банка в особенности, должен иметь точно сформулированные функциональные обязанности и полномочия.
4. Основное предназначение организации - приносить прибыль.
5. Существует оптимальная структура организации, позволяющая получить максимальный долговременный эффект.
6. Материальный стимул является главным мотивом трудовой деятельности: чем выше оплата труда персонала, тем эффективней работа организации.
7. Чем лучше осуществляется контроль за работой персонала, тем результативней работа организации.
8. Требовательность к подчиненным, установление дисциплины и порядка является наиболее эффективным подходом к управлению коллективом.
9. У каждого руководителя должен быть точный перечень его функций.
10. Все рычаги власти в организации должны быть сосредоточены в одних руках, система управления организацией должна быть построена по принципу пирамиды.
11. Чем выше квалификация приглашаемых в организацию специалистов, тем эффективней ее работа в целом.

12. Руководитель должен быть профессионалом в отрасли, в которой работает возглавляемая им организация; ему необходимо вникать во все производственные процессы.
13. Повышение квалификации специалистов должно осуществляться в первую очередь в сфере их профессиональной деятельности.
14. Организация должна стремиться во всех сферах своей деятельности как можно больше внедрять точные, количественные методы, осуществлять компьютеризацию.
15. Управление организацией должно осуществляться на основе научных приемов и методов.

Список подобных “принципов” можно еще долго продолжать. Они основываются на прежних, когда-то верных, но устаревших представлениях, в частности о том, что внешняя среда организации стабильна, персонал пассивен и ленив, но управлять коллективом довольно легко, для этого требуется лишь разумно использовать метод “кнута и пряника”. Однако наша жизнь давно уже изменилась, и нужны адекватные представления о ней.

ИСХОДНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Современный менеджмент основывается на совершенно противоположных “постулатах”. Они гласят, что:

- 1. Внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна.*
- 2. Любой сотрудник фирмы - прежде всего личность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и лишь в последнюю очередь - “инструмент” для обеспечения прибыли.*
- 3. Управление - необыкновенно сложная сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.*

Опыт показывает, что эти представления достаточно близки многим российским банкирам, однако проблема заключается в том, что еще далеко не все знают какими методами их следует использовать на практике.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Один из основных “инструментов” менеджмента - системный подход - предписывает истоки проблем, возникающих в работе организации, искать в первую очередь за ее пределами, во внешней среде. И действительно, многие “внутренние” проблемы наших банков вызываются “внешними” причинами - несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов. Значимость внешней среды для банка невозможно переоценить. Именно она “заставляет” искать свою “нишу” в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру банка, направления его развития.

Каковы же наиболее характерные черты внешней среды современного банка? Это - динамичность, многообразие и интегрированность.

Динамичность нашей российской действительности мы уже все хорошо осознали, однако многие из нас полагают, что она в основном является следствием переходных процессов, идущих в стране, и якобы наступит время, когда жизнь станет спокойной и стабильной. Однако судя по опыту других стран, стабильность возможна лишь в некоторых сферах, в частности в области культуры бизнеса, в установлении разумных моральных и законодательных норм. Во всем же остальном **нас ждет то, что является фундаментальной чертой всех цивилизованных стран - нарастание изменчивости, подвижности, динамичности жизненной среды**. В убыстряющемся темпе меняются виды товаров и услуг, формы бизнеса и способы коммуникаций, рынки сбыта и культура предпринимательства. Как же выживать и развиваться в этом стремительно меняющемся мире? Ясно, что наши привычные, неповоротливые структуры организаций с жестко закрепленными функциями подразделений и обязанностями работников, ориентированные на “спокойную” среду, теперь не годятся. Динамичная среда их просто ломает. **Сегодня нужны гибкие, приспособляющиеся структуры, которые не сопротивляются изменениям внешней среды, а меняются вместе с ней**. Как же строить такие адаптивные структуры? Об этом пойдет речь впереди.

Следующая характерная черта внешней среды банков - **многообразие**. Современный банк взаимодействует с огромным числом различных объектов - акционерами, клиентами, партнерами, центральным банком, органами власти, банками - корреспондентами, населением, конкурентами, средствами массовой информации, страховыми и инвестиционными компаниями, пенсионными фондами и т.д. **И к каждому из этих объектов нужен свой подход, своя стратегия**. И все это многообразие усугубляется еще и тем, что все объекты связаны не только с банком, но и между собой множеством нитей - экономических, информационных, политических, морально-психологических, административных, постоянно влияют друг на друга, то есть внешняя среда - **интегрирована**. Следовательно, изменение взаимодействия банка с любым из этих объектов влечет за собой изменение отношений и с остальными.

ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренняя структура современного банка всецело зависит от его внешней среды, причем даже более жестко, чем у других форм организаций. В отличие от иных предприятий, банк не может свою “продукцию” придержать на складе в ожидании благоприятных изменений на рынке. Он органически встроен в рынок и вынужден меняться вместе с ним.

Каким же образом обеспечивать адекватность внутренней структуры банка требованиям динамичной внешней среды?

Недопустимо вносить произвольные изменения в структуру банка. До сих пор еще многие наши коллеги считают, что создание внутренней структуры банка сродни конструированию механизма, где “детальками” служат квадратики с

названиями управлений и отделов. Практика показывает, что такое организационное “творчество” чаще даже ухудшает состояние организации, нежели повышает эффективность работы. У нас еще, к сожалению, распространен взгляд на организацию, как на механизм, который можно строить по произволу конструктора. На Западе уже давно отказались от представлений об организации как механизме, созданном только для добывания прибыли. Было понято, что **любое предприятие, банк в особенности, это организм, живущий по своим объективным законам, произвольное нарушение которых ведет к его гибели.** Важнейшими закономерностями его существования являются:

- стремление к выживанию;
- постоянное изменение, развитие, направленное на приспособление к внешней среде;
- создание и совершенствование своих “органов”;
- поддержание благоприятной внутренней среды;
- наличие целостности, единого предназначения для всех его частей.

Но и этих представлений оказывается недостаточно, чтобы верно понять современное, цивилизованное предприятие, на самом деле оно **является организацией в самом широком, социальном смысле этого слова, т.е. добровольным объединением работников, направленным на удовлетворение их основных интересов.** Конечно, пока в российских условиях это определение не вполне точно отражает действительность, так как и объединение работников не всегда добровольно, поскольку часто перед ними нет выбора и удовлетворяют они на предприятии лишь отдельные свои интересы, преимущественно материальные. Но такое определение предприятия заставляет руководителя, менеджера осознать реальность, давно понятую в развитых странах: **организация должна служить не только своим хозяевам, но и работникам, удовлетворяя все важнейшие их потребности: в защищенности, в стабильности, творческом труде, в чувстве собственной значимости, в развитии и, конечно, в материальных благах.** Уже сегодня в российских условиях можно заметить, как постепенно растет слой людей, и в банках в частности, которые, оправившись от шока стремительного перехода к рынку, предпочитают отказываться от высокой зарплаты ради психологического комфорта и более творческой работы.

ОСНОВНОЙ РЫЧАГ УПРАВЛЕНИЯ

Как же управлять банком в условиях изменчивой, многообъектной, почти непредсказуемой внешней среды?

Ясно, что разрабатывать долговременные планы, долгосрочную стратегию бессмысленно, поскольку обстоятельства меняются быстрее, чем мы успеваем осуществить задуманное. Следовательно, **стратегия современного банка - это не детально разработанная программа деятельности, а обобщенная концепция его целей и средств, причем постоянно корректируемая в соответствии с изменениями внешней среды.**

Очевидно, что разрабатывать стратегию банка и вносить в нее коррективы должны те, кто хорошо знает его внешнюю и внутреннюю среду. Кто же это? Председатель совета банка или председатель правления? Но ведь руководитель не может уследить за всеми изменениями внешней среды, за всеми нюансами производственных и человеческих отношений внутри банка. Аналитики, ученые? Но сторонние наблюдения, научный инструментарий, которым они пользуются, дают недостаточно полное представление о действительности, поскольку они органически не “встроены” в реальные процессы, идущие в банке. Они сами не выдают кредитов, не привлекают финансовых ресурсов, не общаются с клиентами и т.д. В западном менеджменте давно нашли ответ на этот вопрос: ***только весь коллектив в целом может создать стратегию организации, адекватную меняющейся реальности.***

Построить механизм коллективной разработки динамичной стратегии банка очень сложно, но, как показывает опыт, вполне возможно, тем более что это обернется меньшими финансовыми потерями, чем при использовании традиционных методов. Преимущества такого подхода заключаются не только в большей точности и реалистичности создаваемой стратегии. Если она разрабатывается руководителями и аналитиками, то может возникнуть почти неразрешимая проблема убеждения остальных сотрудников в ее ценности, ведь в новые идеи людям трудно верить, если они их выдвигали не сами. А если стратегия банка не становится привлекательным, мобилизирующим стимулом деятельности персонала, то у руководителя остаются кроме чисто материального лишь “отрицательные” стимулы управления - наказания, приказы, административное воздействие, а это в условиях динамичного рынка действует все слабее.

Такие утверждения верны не только для стратегических разработок, но и для остальных элементов управленческого процесса - планирования, организации, координации, контроля. Все эти функции способен выполнить сам коллектив. ***Сотрудничество, коллективное взаимодействие и творчество становятся основным рычагом управления банками.***

ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

До последнего времени в нашей управленческой среде, банковской в частности, господствовала определенная точка зрения на роль руководителя. Считалось, что функции управления должны быть строго отделены от исполнительской, непосредственно производственной деятельности и сводиться к разработке стратегии, планированию, организации, контролю и осуществлению внешних связей с другими организациями. Понимание растущей значимости коллектива в выполнении управленческих функций привело к иным представлениям о роли руководителя.

1. ***Руководитель должен не столько управлять, сколько создавать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами***

организации. Иначе говоря, он должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремится удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива. ***“Руководитель служит коллективу, а коллектив служит делу”.***

2. В современном банке функции работника настолько усложняются и интеллектуализируются, что управлять им с помощью команд и распоряжений - малоэффективно. Поэтому ***руководитель должен не управлять в привычном смысле этого слова, а вести за собой, быть лидером.***

Таким образом, от прежней роли руководителя, который служил только делу, жизнь заставляет перейти к ***новой роли руководителя, который служит своим работникам, не переставая служить делу.*** При этом он, так же как и другие сотрудники, осуществляет все перечисленные выше функции управления, но только более активно, компетентно и увлеченно. А, кроме того, организует участие каждого члена коллектива в процессе исполнения управленческих функций.

ПОСТРОЕНИЕ АДАПТИВНОЙ СТРУКТУРЫ БАНКА

Стержневым понятием, “пронизывающим” весь процесс создания и функционирования гибких, приспособляющихся структур является понятие “команда”. В это слово менеджмент вкладывает не привычный для нас смысл - “группа профессионалов”, а гораздо более глубокое содержание. ***Команда означает особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое.***

Принципы построения команды следующие:

1. Каждый член команды хорошо знает конечную цель, стоящую перед командой; еще лучше, если эту цель команда формулирует самостоятельно.
2. Команда работает как единая “семья”, ответственность она несет коллективную, а не персональную.
3. Каждый член команды обладает универсальными профессиональными и управленческими знаниями, навыками и умениями, позволяющими ему действовать не только в своей индивидуальной “нише”, но и понимать действия других членов команды, работающих в соседних “нишах”, гибко взаимодействовать с ними.
4. Каждый член команды на равных правах участвует в планировании ее деятельности в целом, планировании своей личной работы, а также работы каждого члена команды. Иными словами, “ все планируют деятельность каждого, каждый планирует деятельность всех”.
5. Роли, функции, обязанности среди членов команды распределяются не жестко, а приблизительно, каждому остается значительная самостоятельность. В ходе планирования распределение функций регулярно пересматривается.
6. Должна быть психологическая совместимость членов команды.
7. Все функции управления команда осуществляет коллективно. Руководителю

остаются лишь функции лидерства, координации и выражения ее интересов за пределами команды.

Только таким образом построенная команда способна быть организмом, чутко реагирующим на любые изменения и проблемы.

Сколько же команд должно работать в банке? Много! Как команды должны действовать: банк в целом, совет банка, правление банка, каждое его управление и отдел.

Построить эффективно действующие команды сложно, это требует больших усилий и времени. Лучше переходить к ним постепенно, через промежуточное звено - так называемые матричные структуры. Суть их заключается в создании временных групп для решения новых задач и включающих в себя специалистов из разных подразделений и отделов банка. Например, банк начинает внедрять пластиковые кредитные карточки. Можно идти традиционным путем - набрать новых специалистов и создать соответствующий отдел. Сколько при этом возникнет труднейших проблем - всем известно. А можно создать матричную структуру - группу, в которую войдут специалисты кредитного управления, аналитического, юридического, маркетингового подразделений, бухгалтерии, рекламной службы и т.д. При этом работа в группе должна рассматриваться не как дополнительная нагрузка на специалиста, включенного в нее, а как главная. Значительная часть функций по месту основной его деятельности снимается, но связь со своим подразделением не прерывается. Рабочая группа должна не просто участвовать в создании нового подразделения, то есть, подбирать кадры, консультировать, разрабатывать концепцию деятельности и т.д., а реально работать как подразделение банка до тех пор, пока не образуется ядро команды, не определится лидер, не сформируется жизнеспособная стратегия работы. Создание такой группы позволяет решить многие задачи, оставшиеся “за бортом” при традиционных подходах:

1. Новое подразделение начинает работу не с нуля, а с довольно высокого уровня, концентрируя опыт всего коллектива банка и знание конкретных условий его работы. Это необходимо, поскольку любая проблема, даже такая “узкая” на первый взгляд, как внедрение пластиковых карточек, - проблема комплексная, затрагивающая все стороны деятельности банка: кредитную и депозитную политику, выявление новых сегментов рынка, приспособление к действующему законодательству, создание новых информационных потоков, изменение форм взаимодействия с клиентами, вопросы безопасности, рекламу и т.д.

2. Обеспечивается необходимое качество взаимодействия нового подразделения с остальными управлениями и отделами банка. Таким образом, на любую проблему банк реагирует не отдельным своим подразделением, “ответственным за решение данной проблемы”, а всеми подразделениями одновременно, как целое, учитывая комплексность любой задачи.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БАНКОМ

Современные представления об управлении организациями, банками в частности, вобрали в себя опыт западной практики. В настоящее время самым продуктивным считается так называемый ситуационный подход, вобравший в себя все положительное из достигнутого менеджментом. Суть его проста - ***все в организации определяется конкретной ситуацией: методы управления, цели и средства, стиль работы.*** Ситуационный подход не отвергает ничего, что было сделано ранее, в частности, идеи пирамидального построения организаций, приказные методы управления, жесткое закрепление функций и т.д. ***Не существует плохих или хороших методов управления, существует лишь соответствие или несоответствие метода конкретной ситуации.*** Поэтому не стоит торопиться полностью отказываться от приемов и подходов, перечисленных в разделе “Мифы управленческого сознания”. Их недостаток заключается, прежде всего, в их абсолютизации, односторонности. Но в совокупности с другими, в частности описанными в настоящей статье, подходами они могут быть еще очень полезны. Ведь российская действительность сегодня чрезвычайно динамична и противоречива, и руководители банков должны владеть всем набором управленческих приемов и “секретов”.

Один из таких “секретов” следует отметить особо. Он известен любому опытному руководителю, хотя в специальной литературе по менеджменту сформулирован сравнительно недавно: ***управление не только наука, но и искусство, в котором огромную роль играет интуиция, опыт, человеческие чувства.*** Поэтому не следует полностью доверяться “точным” технологиям управления, научным рекомендациям, компьютерным системам. Их нужно, конечно, изучать и использовать, но все-таки ***главным инструментом управления следует считать опыт и разум коллектива банка и его руководителей.*** Постоянно анализировать происходящее, советоваться с коллективом и снова анализировать - единственно надежная основа эффективного управления банком.

СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

Перечислить все составляющие успеха современного банка трудно - пришлось бы перечислять все компоненты его внутренней и внешней среды, начиная от интерьера офиса и кончая степенью его известности в международных деловых кругах. Вместе с тем среди них можно выделить ряд основных, определяющих все остальные. На наш взгляд, это ***гибкая, реалистичная стратегия банка; хорошо подобранный персонал; оптимальная система управления; современные технологии банковской деятельности.***

Можно ли среди них вычленить главный элемент от которого зависят все остальные? Да! Такой элемент - оптимальная система управления. Если она существует и эффективно функционирует, то с ее помощью можно и гибкие стратегии строить, и персонал подбирать, и создавать новые банковские технологии,

Если же такой системы нет, или она построена по консервативно-бюрократическим принципам, то банк обречен на прозябание и его не спасут ни обученные кадры, ни современные технологии.

Важно подчеркнуть, что слагаемые успеха банка - не только в нем самом, но и за его пределами: в выгодной макроэкономической ситуации; в наличии разных социальных слоев, из которых банк может “черпать” свои кадры; в образовании принципиально новых учреждений, помогающих банку функционировать и развиваться: консалтинговых, информационных, аналитических, учебных и т.д. Как же следует действовать банку, чтобы все эти условия сделать факторами своего успеха? Создавать оптимальную систему управления! В конечном итоге только она, объединяя различные подразделения банка в единый организм, способна успешно встроить его во внешнюю среду. Эта среда для всех отечественных банков одинакова, однако к одним она “поворачивается” своей агрессивной стороной, а к другим - благоприятной. Но здесь “секрет” успеха не в среде, а в самом банке, его внутренней структуре, способности улавливать малейшие изменения обстоятельств и приспосабливаться к ним. Все это обеспечивает именно система управления!

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

Часто под системой управления банком понимают совокупность органов управления. Это неверный, упрощенный подход, приводящий к серьезным проблемам на практике. Банком должны управлять не отдельные органы управления, а взаимодействующая, взаимосвязанная их совокупность, то есть система. Рациональная, продуманная связь между органами управления - важнейшее требование современного менеджмента. Его невыполнение в конечном итоге ведет к противоречиям между органами управления, их борьбе друг с другом, нервной атмосфере в коллективе, снижению эффективности в целом. Такие противоречия часто возникают в отечественных банках, например, между пайщиками или акционерами банка и его Советом; между Советом банка и его председателем; между Советом и правлением банка; между правлением и персоналом банка; между руководителями подразделений банка и т.д. Сами по себе эти противоречия склонны к углублению и ведут банк лишь к кризисам и застою.

Существует два приема, позволяющих “управлять противоречиями”. Первый из них - реализация идеи системности управления с момента создания и организации банка. Второй прием - это осуществление процесса постоянного сознательного выявления противоречий между органами управления банком и целенаправленного их устранения. Как реализовать эти приемы на практике?

Связями, объединяющими органы управления, являются: общая стратегия банка, его устав, общая профессионально-нравственная культура его руководителей и персонала, единая информационная система и целостная система принятия решений. Все эти компоненты нуждаются в рациональном проектировании, построении, контроле и внесении постоянных коррективов исходя из требований практики. Для этого нужны особые специалисты - системные проектировщики и

аналитики. Такие специалисты очень ценятся на Западе. Есть они и у нас. Однако парадокс нашей ситуации в том, что потребность в них хотя и назрела, но еще не осознана руководителями отечественных банков, и поэтому такие специалисты не привлекаются к их работе.

Второй прием требует постоянного внимания, особо выделенного времени, специальной функции, осуществляемой руководителями банка и его подразделений, специалистами по системному проектированию и анализу. Суть этого вида функций сводится к выявлению интересов каждого органа управления и их гармонизации вместе с интересами остальных органов управления.

БАНК КАК СРЕДСТВО ГАРМОНИЗАЦИИ ИНТЕРЕСОВ

В деятельности банка пересекаются многочисленные индивидуальные и групповые интересы. Традиционный подход описывал неоправданно узкий круг групп, имеющих специфический интерес. Когда-то банк рассматривался лишь как средство, приносящее прибыль его хозяевам. С развитием межбанковской конкуренции стала осознаваться значимость интересов клиентов, вкладчиков. Усложнение, интеллектуализация банковской деятельности заставили принять во внимание и интересы персонала банка.

Для полноты картины следует подчеркнуть, что любая из названных групп - это не однородная безликая масса. Она состоит из индивидов, обладающих интересами в чем-то совпадающими, в чем-то противоположными. Для подлинной гармонизации интересов следует выделить интересы всех значимых групп и индивидов. Поэтому наряду с клиентами, вкладчиками, персоналом банка, обществом в целом необходимо в качестве носителей интересов принимать во внимание Совет банка и его председателя, правление банка и его председателя, каждого члена Совета и правления, руководство подразделений и служб банка, руководителей организации, являющихся учредителями и клиентами банка, специалистов, играющих ключевую роль в работе персонала банка и т.д. ***И все эти многообразные и многочисленные интересы необходимо гармонизировать! Пренебрежение этой согласующей функцией ослабляет банк.***

Средством приведения всех интересов к согласию является сам банк, его деятельность. Носителей противоречивых интересов нужно не “мирить”, не призывать к терпимости. Таким путем противоречие лишь загоняется внутрь, а затем взрывает и выплескивается в виде конфликта. Рычагом подлинного разрешения противоречий является перестройка работы банка, создание таких форм и методов его работы, которые позволяют удовлетворять интересы всех значимых групп и индивидов. Понятно, что в большинстве случаев речь может идти не о полной, а лишь о частичной реализации интересов каждой группы. Значит, для разрешения противоречий следует искать компромиссные варианты работы банка, обеспечивать взаимные уступки. Это невозможно сделать, когда варианты разрабатываются лишь руководством банка. Любые руководители, даже с очень широким кругозором, пользующиеся помощью консультантов и экспертов, не в

состоянии охватить все многообразие интересов перечисленных групп и индивидов. Да и войти в положение индивида со стороны очень сложно. Выход заключается в привлечении к разработке модели банка, его стратегии и тактики, политики и структуры представителей всех заинтересованных групп.

Необходимо учитывать изменчивость интересов во времени, следовательно, существует потребность постоянного пересмотра концепции банка, регулярной переоценки его способности удовлетворять тот или иной интерес.

Механизм осуществления идеи всесторонней гармонизации интересов довольно сложен, но суть его проста: **концепцию банка, формы его работы должны разрабатывать и систематически пересматривать все вместе** - не только акционеры банка и его руководители, но и представители населения, действующих и потенциальных клиентов, органов местной власти, банков-корреспондентов, дочерних фирм, подразделений банка, общества потребителей, благотворительных фондов, страховых, инвестиционных, консалтинговых, информационно-аналитических фирм и т.д.

ПРОБЛЕМЫ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

Для выражения интересов каждой группы должен существовать специальный орган. В противном случае интересы выражаются не полностью и искажаются, что чревато конфликтами. Так интересы акционеров, пайщиков банка призваны выразить Совет и Правление банка. Интересы общества выражают общественно-политические организации и органы власти. Интересы персонала банка призваны выражать профессиональные союзы. Интересы клиентов банка, его вкладчиков выражают общества, союзы потребителей.

Все органы, осуществляющие выражение интересов, влияют на деятельность банка и этим осуществляют функцию, называемую **руководством**. А реализовывать эти интересы призваны специалисты, которые хорошо представляют себе собственно банковскую деятельность. Они осуществляют другой процесс. Он называется **управлением**.

В описанных процессах персонал банка занимает особое место. Он играет **двойную** роль: с одной стороны он является **носителем** собственных интересов, а с другой - инструментом, **средством реализации** своих интересов и интересов других групп, связанных с банком.

На первый взгляд выразить интересы коллектива банка могут и должны профсоюз или совет трудового коллектива (что по сути одно и то же). Однако в идее профсоюза наряду с очевидными положительными сторонами кроются и недостатки. Нередко активными деятелями профессиональных союзов становятся не профессионалы высокого класса, а работники, чувствующие себя ущемленными из-за недостатков своего образования и опыта, обладающие завышенной самооценкой в сочетании с такими чертами характера, как чрезмерная

эмоциональность, обидчивость, мнительность. По этим причинам порой профсоюзы видят в руководителях учреждений, хозяевах, акционерах компании только противников, с которыми нужно бороться, отвоевывать права трудящихся. В современных условиях такой подход мало продуктивен. Конечно в тех компаниях, где интересы сотрудников полностью игнорируются или учитываются слабо, появление таких профсоюзов практически неизбежно. В большинстве же предприятий развитых стран произошло заметное сближение профсоюзов и руководителей компаний, поскольку дано уже было осознанно, что делают они общее дело. Из оппонентов они превратились в партнеров. Этот процесс сближения продолжается и переходит в новое качество. Например, в Японии сам коллектив фирмы начинает играть роль профсоюза, роль общественной организации, выражая интересы всех работников и каждого из них в отдельности.

В отечественных банках ситуация в этом смысле пока неопределенная. Уровень оплаты труда персонала таков, что сотрудники готовы мириться со многими трудностями и недостатками. Однако уже сейчас можно заметить процесс некоторой миграции специалистов из банков, где удовлетворяется лишь материальный интерес сотрудников. ***В лучших наших банках стали активно перенимать опыт западных стран: правления таких банков стремятся выражать интересы не только акционеров, но и сотрудников.*** Это трудная задача, поскольку упомянутые интересы во многом противоречивы. На первый взгляд их даже невозможно гармонизировать: акционерам нужны максимальные дивиденды, а значит - полная подчиненность персонала этой задаче, а сотрудники банка хотят противоположного - не очень обременительной, творческой работы и большой зарплаты. Где же выход?

ГАРМОНИЗАЦИЯ ИНТЕРЕСОВ

Существуют три основные группы лиц, чьи интересы необходимо гармонизировать: акционеры банка, персонал и клиенты. Почти во всем их интересы расходятся. И это действительно так, если интересы каждой группы понимать узко, сиюминутно, с точки зрения группового эгоизма. Однако в современных представлениях идеи эгоизма, борьбы за свои интересы давно уже преодолены. Сейчас господствующим становится противоположный взгляд: ***сотрудничество полезнее, выгоднее борьбы, каждый выигрывает тогда, когда выигрывает его партнер.*** В свете этих представлений, как показал выдающийся представитель американского менеджмента Р. Акофф, ***гармонизирующей идеей, приводящей все интересы к подлинному согласию, является идея развития.*** Действительно, только быстро развивающийся банк может удовлетворить динамичные, постоянно меняющиеся, растущие потребности клиентов. Только такой банк способен давать стабильную и растущую прибыль, реализуя тем самым цели его акционеров. Именно такой банк соответствует и интересам его сотрудников, создавая им условия для профессионального и должностного роста, материального благополучия, повышения самооценки и самоуважения, усиления чувства стабильности и защищенности.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В БАНКЕ

Идея развития очень привлекательна, но труднореализуема. Все новое, непривычное люди воспринимают обычно без энтузиазма. Западные менеджеры хорошо знают эффект так называемого сопротивления изменениям. В этом смысле отечественный опыт еще “ярче”. Долгие годы у нас господствовала идея “внедрения” нового, то есть введения новшеств как бы со стороны, извне. Само понятие “внедрение” предполагает наличие сопротивляющейся среды, отторгающей это новое. Так оно и было, когда проекты, созданные учеными и руководителями, почти насильственно внедрялись в работу предприятий. В развитых странах распространена иная точка зрения. Известный американский ученый П. Дракер считает, что новое нецелесообразно внедрять в коллектив извне, даже если это идеи, разработанные и одобренные прогрессивной наукой. ***Новое должно рождаться в недрах самого коллектива - тогда оно не отторгается, а воспринимается естественно, как свое.*** Но этого условия недостаточно. Самое главное - ***должны быть сильные стимулы, побуждающие коллектив искать новое, экспериментировать, стремиться к творчеству.*** Такие стимулы необходимо создать в каждой сфере жизни коллектива: материальной, морально-психологической, организационной. Во-первых, каждый сотрудник, стремящийся найти и предложить нечто действительно полезное и новое в деятельности банка, своего отдела, в своей собственной работе, должен поощряться премиями, продвигаться по службе, посылаться на дополнительную учебу. Во-вторых, должен быть организован во всех подразделениях банка, на всех уровнях управления процесс коллективного обсуждения наиболее значимых проблем, поиск их решения с привлечением вышестоящих руководителей, ученых, аналитиков, с опорой на опыт соседних подразделений, банков-конкурентов, зарубежных партнеров. ***Тогда в коллективном сознании и поведении образ новатора будет носить выраженную положительную окраску, обладать привлекательностью, вызывать особое уважение и желание подражать.***

Создание нового в работе банка - не единовременный акт. Стать действительно конкурентоспособным может лишь такой банк, который создание инноваций сделал нормой, девизом своего существования.

ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Что же создается в ходе инновационного процесса? Ведь он не самоцель, а только средство. В результате этого процесса создаются новые цели и средства деятельности банка, новая стратегия и тактика, повышается уровень знаний и умений персонала банка, вводятся новые технологии банковской деятельности, приходят новые кадры. Но за всем этим скрывается иной результат, по своей значимости едва ли не превышающий перечисленные. Это создание новых ценностей и норм профессионально-психологической культуры коллектива банка. В первую очередь, это желание и умение работать вместе, коллективно, удовлетворение от совместной работы, ощущение личной защищенности,

надежности своего положения, связанного с принадлежностью к данному коллективу, данному банку. Это *возвышение личности в коллективе, переход от привычного отношения к сотруднику как к средству к новому пониманию его как цели*. Это также культивирование творчества в работе, создание условий для развития каждого сотрудника, создание и развитие фирменного стиля и качества в работе, одежде, поведении, обслуживании клиентов, рекламе, отношениях с партнерами и друг с другом. Отождествление себя и фирмы не превращает работников в безликие шестеренки. Наоборот, как свидетельствует японский опыт, это способствует становлению работника как личности и профессионала, процветанию самого предприятия.

Понятие профессионально-психологической культуры предприятия, в частности банка, невозможно изобразить наглядно или измерить. Поэтому во многих банках или не знают о его существовании, или считают несущественным, мало влияющим на конкретные результаты работы. Вместе с тем эфемерность этого понятия обманчива. В развитых странах вопросам профессионально-психологической культуры придают исключительное значение, затрачивают огромные финансовые ресурсы на ее совершенствование. Ясно, что это является весомым доказательством ее ведущей роли.

На наш взгляд, в развитии отечественных банков наступает момент, когда возникает острая необходимость повернуться лицом ко всем этим проблемам: созданию систем управления, согласованию различных интересов, разворачиванию инновационного процесса, формированию новой культуры. Других путей подлинного совершенствования не существует!

В нашей книге, посвященной проблемам банковского менеджмента, излагались в основном теоретические представления о путях совершенствования управленческих процессов. В последующих главах предполагается сделать упор на практические рекомендации. Для этого была предпринята попытка проанализировать ситуацию, сложившуюся в российских банках с позиций современного менеджмента.

Исследования показывают, что управленческим процессам во многих отечественных банках свойственна положительная динамика: структура банков постепенно приспосабливается к новым потребностям внешней среды, банки все более гибко реагируют на конъюнктуру финансового рынка, осваивают новые направления и инструменты своей деятельности. Совершенствуются стиль и приемы управления, расширяется набор методов работы с персоналом, возникают новые формы поиска, отбора, обучения и продвижения кадров.

Вместе с тем, как уже не раз отмечалось, динамизм социально-экономической среды предъявляет любому российскому банку столь высокие требования, что для него существуют лишь два пути - постоянное интенсивное развитие или угасание. Легко видеть, что развитие большинства отечественных банков осуществляется, в первую

очередь, за счет профессиональной культуры их руководителей, присущих им целеустремленности и напористости. Это хорошая, но недостаточная основа для дальнейшего совершенствования работы. ***Наступил этап, когда назрела необходимость включить “на полную мощность” потенциал каждого работника.***

Какие проблемы сегодня, на наш взгляд нуждаются в пристальном внимании?

1. ***У работников типичного российского банка нет достаточной мотивации для эффективной работы.*** Качественного перелома в их профессиональном и должностном “самочувствии”, как правило, добиться трудно. Персонал банка не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с банком в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами банка.

2. ***Персоналу банка не хватает профессионализма,*** в частности для всесторонней оценки последствий принимаемых решений и адекватной реакции на динамичные изменения макроэкономической ситуации. До сих пор специалисты среднего звена в своих действиях больше ориентируются на поведение большинства банков на отечественном рынке финансовых услуг, нежели на результаты собственного анализа. Такая позиция, в какой-то мере оправданная в условиях стабильной макроэкономической ситуации, чревата растерянностью и неизбежными потерями в условиях быстро изменяющейся внешней среды.

3. ***Персонал банка представляет собой скорее группу специалистов, нежели единый организм.*** По ряду направлений отсутствуют рациональные и обязательные процедуры взаимодействия между подразделениями. В основном коммуникации между отделами осуществляются через руководство банка или же непоследовательно и случайно. Таким образом, сотрудник банка, лишенный постоянной интеллектуальной и информационной поддержки коллег из других отделов, ощущает себя представителем лишь одного из подразделений, а не банка в целом. Поэтому его служебная деятельность часто отражает не главные интересы банка, а узко понимаемые интересы своего отдела.

4. Перечисленные обстоятельства порождают трудноразрешимые проблемы перед руководством банка. Из-за недостаточной мотивированности и должного уровня профессионализма работников банка ***руководители вынуждены брать на себя дополнительные организаторские и контрольные функции,*** больше чем следует вникать в подробности работы отделов. Кроме того, несогласованность в работе подразделений заставляет руководство банка затрачивать дополнительные усилия на выполнение ***координирующей*** функции. Таким образом, часть управленческих функций - организацию, координацию и контроль - руководители банка выполняют в режиме перегрузки, и у них практически не остается времени на выполнение других, не менее важных функций управления - ***анализа, прогнозирования, планирования и стимулирования.*** Словом, ***текущие задачи поглощают все***

время руководителей, не оставляя им возможности всерьез заниматься стратегическими вопросами.

Налицо сложная управленческая проблема. Слабость персонала заставляет руководителей брать часть его работы на себя, а нереализованные вследствие этого собственно управленческие функции препятствуют изменению содержания и методов работы сотрудников. Данная проблема носит не только управленческий характер. Ее корни связаны с факторами иной природы: с ненасыщенностью рынка труда квалифицированными банковскими специалистами, с отсутствием в общественном сознании цивилизованных норм трудовой этики, с несовершенством системы обучения кадров и т.д.

Сложившуюся ситуацию можно в значительной мере облегчить, используя инструментарий современного менеджмента, вобравший в себя мировой опыт управления в сфере бизнеса. Предлагаемые ниже меры представляют собой комплекс взаимосвязанных действий, эффективность которого достаточна лишь ***при условии использования всей системы мер, а не отдельных ее фрагментов.***

Исходя из выявленных проблем ***задачи по совершенствованию системы управления банком*** можно сформулировать так:

- усиление мотивации эффективного труда персонала банка;
- повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников;
- обеспечение эффективного взаимодействия между подразделениями;
- усиление стратегических компонентов в деятельности руководства банка;
- повышение роли подразделений банка в решении текущих, оперативных задач.

Существуют ***три альтернативных подхода*** к достижению этих целей. Первый заключается в усилении требовательности к персоналу, ужесточении контроля, замене плохо подготовленных и недостаточно ответственных кадров. Практика показывает, что такой подход дает свои плоды, но, как правило, положительные результаты невелики, а отрицательные последствия могут быть очень серьезными. При этом подходе ведущим мотивом, кроме зарплаты, становится страх: боязнь допустить ошибку, вызвать недовольство начальства, потерять работу. Эти мотивы могут помочь в наведении некоторого порядка и укреплении дисциплины, однако они парализуют инициативу и творчество работников, формируют психологический барьер между персоналом и руководителями.

Другой подход предполагает демократизацию системы управления: вовлечение всего персонала в процессы анализа, прогнозирования, принятия решений. Привлекательность этого несомненна: можно “включить” новые стимулы, дать каждому работнику почувствовать себя органической частью банка в целом, обрести стремление работать “командой” и расти профессионально. Вместе с тем этот подход приемлем далеко не всегда. Его можно внедрять в полной мере лишь в зрелом коллективе, в котором высок уровень общей культуры, в частности культуры сотрудничества, компромисса, согласия, и в котором различия во взглядах и поведении воспринимаются как благо, а не как зло.

И, наконец, третий подход представляет собой разумное сочетание первого и второго, которые лишь на первый взгляд являются антагонистами, а на самом деле могут хорошо дополнять друг друга. Такой синтетический подход представляется в настоящий момент для большинства банков наиболее желательным и осуществимым.

Что касается конкретных средств и методов, то мировой опыт показывает: для решения многоаспектных проблем не существует какого-то одного универсального средства. *Эффективным оказывается лишь комплекс средств, направленных на одновременную реализацию всех перечисленных задач.*

Важно подчеркнуть, что предлагаемая ниже система направлена на **выявление внутренних неиспользованных возможностей персонала, то есть является реализацией идеи интенсивного подхода к развитию**. Она не требует никаких финансовых затрат, поскольку не включает в себя никаких изменений организационной структуры банка, не предполагает приема на работу новых сотрудников, не меняет объема денежных выплат персоналу и т.д. Предлагается:

1. Создание принципиально новой системы контроля за работой персонала.
2. Введение гибкой системы стимулирования деятельности сотрудников.
3. Развитие горизонтальных, в частности формализованных связей между подразделениями банка.
4. Рационализация процедур взаимодействия руководителей и персонала банка.
5. “Двойная лестница” карьеры сотрудников.
6. Введение системы взаимного и самообучения персонала.
7. Демократизация процесса подготовки и принятия решений.
8. Изменение содержания работы с кадрами.
9. Рационализация функций приемной Председателя правления банка.
10. Подготовка “Правил для персонала банка”, “Памятки для руководителя подразделения банка”, положений о подразделениях банка, должностных инструкций сотрудников.

На последующих этапах деятельности банка, когда будет максимально реализована интенсивная модель его развития, то есть использованы имеющиеся внутренние резервы персонала, целесообразно вводить новые элементы, например аналитическую службу, менять принципы организационного построения банка, менять его стратегию и т.д. А пока во всех отношениях полезно реализовать идею **активизации внутренних резервов**.

СОЗДАНИЕ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ЗА РАБОТОЙ ПЕРСОНАЛА

Современная система контроля за работой персонала, практикуемая в развитых странах, существенно отличается от привычных для нас форм. В отечественной практике такой контроль - это в основном проверка выполнения сотрудниками их обязанностей, а также поручений руководства. Обычно любой этап контроля заканчивался замечаниями в адрес проверяемых. Сейчас в ряде стран все шире используется *идея гуманизации контроля*. Он применяется как способ выявления проблем, в решении которых сотрудникам необходима *помощь* со стороны руководства. И действительно, как показывает практика, чаще всего сотрудник работает плохо не потому, что безответственен, а потому, что ему не хватает опыта, знаний, понимания целей организации в целом. Кроме того, ему часто не хватает положительных стимулов в работе в виде дружеской поддержки, похвалы, одобрительной оценки его действий. Прекрасным инструментом, обеспечивающим создание такой обстановки в коллективе и служит контроль. Он должен *осуществляться руководителем в виде совместного с сотрудником анализа его работы, поиска истинных причин его неудач, а затем тут же переходить в учебу сотрудника руководителем, передачу его опыта, подробный инструктаж*. И на это нельзя жалеть времени! Опыт наиболее удачливых компаний показывает, что самые выгодные вложения - в кадры, в человеческий потенциал. Ниже будут описаны приемы, позволяющие индивидуальный контроль со стороны руководителя дополнить коллективным контролем сотрудников.

Проводимый таким образом контроль позволяет постоянно корректировать и совершенствовать функции, должностные обязанности работника.

Если процесс контроля сопровождается благожелательной оценкой усилий и результатов работы сотрудника и любые его достижения отмечаются публично на совещаниях и собраниях коллектива, то сотрудник сам будет стремиться поддерживать такую систему контроля. Ведь она позволяет ему реализовать *важнейшую человеческую потребность - в чувстве собственной значительности, высокой оценке окружающих*.

В ходе контроля порой приходится и критически оценивать работу сотрудника. И этот метод, безусловно, стоит использовать, поскольку критика - инструмент действенный. Но при одном условии - если она *справедлива*, то есть звучит *не сразу* после обнаружения начальником недостатков и упущений в работе сотрудника, а только *после совместного анализа их причин*. Еще лучше, если удастся подвести сотрудника к такому пониманию ситуации, чтобы он *сам* признал свои недочеты. Критика, справедливость которой осознана сотрудником и, тем более, высказана им самим в свой адрес, не унижает и не ожесточает его, не воздвигает психологических барьеров между ним и его руководителем и, главное, является прекрасным стимулом развития. Если же сотрудник не может в полной мере понять и признать свою вину, то целесообразно критику в его адрес высказать не в форме резких оценок и

замечаний, а в виде пожеланий не допускать в будущем подобных просчетов. Целесообразно в этой же беседе с сотрудником *совместно с ним* разработать план действий, улучшающих ситуацию.

Если эти приемы контроля не дают необходимых результатов и сотрудник продолжает работать без должной самооценки, ответственности и инициативы, то допустимо ужесточение контроля с установлением оговоренных с сотрудником сроков и форм исполнения данных ему заданий. Если результаты положительны, то желательно перейти к описанным выше формам контроля в виде сотрудничества; если они отрицательны, то целесообразно помочь сотруднику *изменить его функции* в соответствии с уровнем его знаний, опыта, особенностей характера и способности к адекватной самооценке. Если новые должностные обязанности также оказываются ему не по силам - его целесообразно уволить.

ВВЕДЕНИЕ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Наилучший стимул, пробуждающий сотрудников к эффективной работе, - незамедлительная и справедливая реакция на их действия. Если работника поощрили или наказали незаслуженно, или же чересчур поздно, или применили ко всем одинаковые меры без учета индивидуального вклада, то эффект подобного “стимула” обычно противоположен планируемому. Так, практически не дает результата одновременное и равное для всего коллектива повышение зарплаты. Единственным действительно результативным стимулом, широко используемым в отечественной практике является повышение сотрудников в должности. Однако эта мера может применяться далеко не ко всем и к тому же довольно редко. Очевидно, существует необходимость в создании системы стимулов, всесторонне охватывающей *весь* круг интересов и сотрудников, и банка. Нельзя сводить их только к материальным вознаграждениям: *весь мировой опыт показывает быстро возрастающую значимость морально-психологических стимулов. Вместе с тем нельзя умалять действенность материальных стимулов, если, конечно, они используются психологически обоснованно.*

1. Материальное вознаграждение.

Опыт западных компаний, в частности международной компании 3М, свидетельствует о целесообразности разделения материальных выплат на постоянную часть (базовая ставка) и переменную часть. Она могла бы включать в себя: премии за эффективную работу подразделения, премии за хорошую работу данного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание иностранных языков, компьютера и т.д., премии за ведение инициативных проектов, надбавки за освоение новых направлений деятельности, надбавки за совместительство и т.д.

Как минимум можно было бы на первом этапе, почти не меняя существующую в банке систему оплаты труда, ежемесячно осуществлять индивидуальное начисление заработной платы, гибко изменяя ее в пределах установленной в

штатном расписании “вилки”. Со временем можно было бы также использовать и идею участия работника в прибылях и акционерном капитале и ряд других эффективных форм.

Очень важно, чтобы переменная часть материального вознаграждения ***не являлась коммерческой тайной***. Тогда она будет не только материальным поощрением, но и сыграет роль морально-психологического фактора: весь коллектив должен видеть, что добросовестная работа, инициатива, стремление работника расширять свою профессиональную “нишу”, желание и умение принести пользу банку ***активно поощряется руководством***.

2. Морально-психологические стимулы.

Круг приемов морально-психологического стимулирования чрезвычайно широк. В частности, можно предложить следующее:

- положительная оценка работы сотрудника на собрании коллектива или совещании, проводимом руководством банка или подразделения;

- благодарность в приказе по банку с занесением в трудовую книжку;

- благожелательная оценка, похвала руководителей при личном общении с сотрудником в ходе формального собеседования или неформальной беседы;

- учет психологических последствий методов материального стимулирования. В частности, очень эффективна идея “коллективной экономической ответственности”, дискредитировавшая себя в отечественной действительности, но очень успешно используемая в японских корпорациях. Снижение или увеличение премии по результатам коллективной работы подразделения заставляет его сотрудников адекватно оценить вклад и воздействовать на тех работников, из-за которых произошло изменение премии. Так возникает эффект коллективного контроля;

- использование отрицательных психологических стимулов. Практика показывает кратковременность их действия и невысокую эффективность, однако пока от них отказываться нецелесообразно. К таким стимулам относятся: замечание, выговор, лишение премии, снижение базовой ставки заработной платы, перевод на другую должность. Учитывая малую результативность отрицательных стимулов, желательно применять их после того, как все прочие меры испробованы, но результатов не дали;

- привлечение сотрудников к процессу реального управления банком. Этот подход можно отнести к разряду самых тонких, сложных, но наиболее эффективных управленческих инструментов. Работник должен быть вовлечен в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, организации и контроля работы банка. Тогда он почувствует свою причастность к работе банка в целом, ощутит собственную значимость и увидит свое действительное влияние на руководителей, на содержание принимаемых решений. Если этот подход

применяется в единстве с остальными методами, в частности, с материальными стимулами, то создаются условия, побуждающие сотрудника **сменить роль служащего на роль предпринимателя**, что обеспечивает сближение или даже совпадение интересов банка и сотрудника.

РАЗВИТИЕ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ БАНКА

Расширение и углубление связей между подразделениями целесообразно проводить в виде формализованных процедур. Неформальные же связи, которые обладают не меньшей значимостью, разовьются сами на их основе.

Связи осуществляются в виде обмена между подразделениями знаниями, технологиями, идеями, оценками, документами, текущей информацией. Формы взаимодействия должны выбираться исходя из конкретных требований практики, интересов каждого сотрудника. Исследования показывают, что практически все подразделения любого банка испытывают недостаток в информации. Существующие информационные потоки между отделами обычно не узаконены, не формализованы, возникают стихийно и не отражают многих потребностей сотрудников. Часть их, как правило, плохо представляет общую ситуацию в банке, не знает чем занимаются в соседнем отделе. Это мешает сотруднику ощущать свою работу частью общего дела. Очевидно, каждый отдел банка должен определить, какую информацию, в каком виде и с какой периодичностью ему следует получать из других отделов. Часть этой информации, например, ежедневный баланс банка, целесообразно передавать во все подразделения. Структура информационных потоков должна регулярно уточняться и корректироваться.

Многие работники банков надеются, что введение или совершенствование внутренней компьютерной сети кардинально изменит ситуацию. Однако эти надежды иллюзорны: компьютерная сеть - лишь техническое средство, оно не управляет информацией. **Кардинально могут изменить ситуацию лишь совместное, сознательное и регулярное проектирование и корректировка структуры и содержания информационной системы банка.** Обмен информацией нельзя сводить только к обмену документами по текущим вопросам или введению текущих текстовых файлов в компьютерную сеть. Не менее важно постоянно обмениваться **аналитическими и прогностическими оценками.** Например, сильные колебания на валютном рынке существенно влияют на ситуацию в других сферах, в которых работает банк: на рынок кредитов, фондовый рынок и т. д. Специалисты по валютным операциям, если они следят за динамикой своего рынка, могут в известной мере предсказать его конъюнктуру и сориентировать другие подразделения на упреждающие действия. Так и любой отдел, работая в своем узком секторе, может помогать банку как единому организму реагировать на изменение ситуации. Только такой - системный - подход к информационному обмену позволяет гибко управлять балансом банка, постоянно меняя приоритеты в зависимости от доходности той или иной сферы банковской деятельности. В очень небольшом банке все перечисленные виды деятельности -

аналитическую, прогностическую, координирующую может осуществлять один человек, например председатель правления. А в банке, расширяющем масштабы работы, есть необходимость иного распределения функций. На первый взгляд аналитическую и прогностическую работу должен выполнять специалист-аналитик, или же аналитический отдел. Практика ряда отечественных банков показывает, что становление аналитических служб происходит долго и трудно. Кроме того, даже там, где они вышли на хороший уровень, результатами их работы другие подразделения, как правило, не умеют грамотно пользоваться. Поэтому более желателен иной подход - ***овладение хотя бы несложным аналитическим инструментарием каждым отделом банка.***

Механизм осуществления этих идей может быть следующий. Раз в неделю руководители отделов собираются вместе с руководством банка и каждый из них делится своими оценками, предложениями, идеями по установленной схеме. Она может быть, например, такой:

- какие внутренние проблемы назрели в работе отдела;
- как эти проблемы могут отразиться на работе других отделов и банка в целом;
- какие внешние факторы могут вызывать трудности в работе данного отдела, других отделов, всего банка;
- какие предлагаются средства и методы для разрешения этих проблем.

Примерно по такой схеме можно проводить регулярные обсуждения и внутри каждого отдела. Если придерживаться такого порядка, то обсуждения будут очень короткими, деловыми и очень полезными.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕРСОНАЛА БАНКА

Необходимость высвобождения рабочего времени руководства банка для решения стратегических вопросов требует внесения некоторых изменений в процессы его взаимодействия с персоналом. Следует упорядочить формы такого взаимодействия. Сотрудник должен приходить к руководителю не для вольной беседы, свободной по содержанию и форме, а для отчета и предложений, хорошо продуманных и аргументированных. Схема может быть такой:

- какова ситуация в настоящий момент;
- что предпринимает отдел, чтобы ее улучшить;
- что предлагается сделать в будущем;
- каковы возможные положительные и отрицательные последствия использования предложений отдела.

Если руководитель банка не согласен с сотрудником, то нет смысла вступать в длительную дискуссию с ним. Полезнее, высказав сотруднику свои сомнения, поручить ему доработать его предложения. И так до тех пор, пока они не будут приняты. ***Отпускать сотрудника выполнять намеченное, не убедившись, что он досконально знает не только то, что ему надлежит сделать, но и как - бессмысленно.*** Опыт многократно подтвердил, что на переделку неверно сделанной работы уходит масса времени, сил, финансовых средств; гораздо выгоднее потратить время на тщательный инструктаж сотрудника, который, кстати, является прекрасной формой обучения персонала.

Для проведения таких деловых бесед целесообразно установить очередность отделов.

Несомненно, указанный подход заставит сотрудников подтянуться и поможет руководителю упорядочить свое рабочее время. Однако усиление авторитарного начала может иметь и отрицательные последствия. Поэтому его следует компенсировать одновременным усилением демократического начала. В частности, полезно регулярно, в конце рабочего дня проводить индивидуальные собеседования руководителей банка с сотрудниками. Форма собеседования могла бы быть намного свободнее утренних деловых бесед, предельно сжатых во времени. На собеседованиях, которые целесообразно проводить тоже по схеме, хотя и более вольной, целесообразно обсудить:

- что мешает, по мнению данного сотрудника, продуктивной работе банка в ц е л о м ;
- что мешает хорошей работе того или иного подразделения банка;
- что следует предпринять для изменения ситуации;
- какие личные проблемы, связанные с банком волнуют данного сотрудника.

В ходе собеседования руководитель и сотрудник могли бы обсудить не столько сиюминутные текущие проблемы, сколько перспективные вопросы развития банка и деловой карьеры сотрудника, обменяться идеями, просьбами, сомнениями, планами, коснуться психологических аспектов взаимоотношений в банке, личных проблем работника.

Разделение видов общения руководителя и сотрудника на текущее и перспективное, деловое и личностное, авторитарное и демократическое представляется необходимым и полезным.

Кроме индивидуальных форм общения руководителя и сотрудников не меньшее значение имеют коллективные формы взаимодействия, необходимость которых обоснована в предыдущем разделе. Важно подчеркнуть, что роль в этом руководителя следует точно разграничить по функциям. Одна из них - ***принятие окончательного решения - должна осуществляться им только после***

коллективного обсуждения. Хотя у руководителя есть право принимать решение, не советуясь с подчиненными, этим правом лучше не пользоваться, так как оно низводит работника до положения “винтика”, лишая его в конечном итоге чувства причастности к общему делу, инициативы и ответственности.

В ходе обсуждения роль руководителя сводится к роли не “командира”, а скорее - дирижера, лидера, стимулирующего дискуссию. Кроме совещаний, которые проводит руководитель банка, ему целесообразно участвовать в совещаниях, проводимых отделами. Исходя из мирового опыта можно утверждать, что *участие руководителя в совещаниях является не потерей времени, а приобретением. Правда для этого их следует тщательно готовить*, создавать традицию серьезного отношения к ним как к формам коллективного разума.

“ДВОЙНАЯ ЛЕСТНИЦА” КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ

Известно, что представления работников о своей будущей деловой карьере могут становиться сильным стимулом их активности и эффективной работы. Однако при существующих традициях в отечественных банках работник, начиная с уровня главного специалиста отдела, может быть повышен в должности только при переходе на руководящую работу - начальником отдела и т.д. Вместе с тем, далеко не у всех специалистов, выдвигаемых руководителями, есть соответствующие способности, знания и опыт. В ряде западных фирм, которые столкнулись с этой проблемой, введена так называемая “двойная лестница” карьеры. Это означает, что специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Так, после главного специалиста могла бы, например, следовать должность “специалист банка” или “советник председателя правления”, что по статусу, окладу, и пр. соответствовало бы должности начальника отдела. Затем следовали бы должности “старший специалист банка” или “старший советник” и т.д.

Это нововведение представляется актуальным - ведь сейчас в банках нередко встречаются главные специалисты, которые переросли или скоро перерастут рамки этой должности, однако назначать их начальниками подразделений по разным причинам затруднительно. Если не будет использован предложенный выше прием, эти специалисты лишатся одного из важных стимулов хорошей работы.

ВВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ ВЗАИМО И САМООБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Опыт отечественных банков показывает, что знания, приобретенные работниками в различного рода обучающих учреждениях - вузах, на семинарах, курсах, в частности зарубежных, - недостаточны. *Им не хватает системности и практической направленности.* Восполнить пробелы чаще всего удастся лишь в ходе практической работы, если, конечно, она организована так, чтобы обеспечивать обучающий эффект. Во многих западных корпорациях созданы эффективные *системы внутрифирменного обучения.*

Можно предложить систему, не требующую дорогостоящих западных методик и преподавателей. Она включает в себя:

1. **Взаимообучение.** Оно направлено на формирование и узкопрофессиональных и универсальных знаний. Узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения с более знающими коллегами в виде семинаров, деловых игр, тренингов. При этом каждый из работников отдела специализируется в каких-то отдельных направлениях работы, передавая свои знания другим сотрудникам отдела. Профессиональное взаимодействие происходит и при регулярных обсуждениях в отделах их насущных проблем, коллективном планировании работы. Взаимообучение помогает приобрести и универсальные знания, если сотрудники участвуют в обсуждении актуальных проблем на совещаниях, проводимых председателем правления, другими отделами, проходят стажировки и обучение в других отделах.

2. **Самообучение.** Оно направлено на достижение тех же целей: приобретение и универсальных, и узкопрофессиональных знаний. Существенное отличие метода самообучения - не столько в приемах постижения знаний, сколько в возможностях планирования этой деятельности. Самообучение должно осуществляться не стихийно, не только под влиянием личных интересов сотрудника. План самообразования каждого работника желательно формулировать и корректировать всем отделом исходя из реальных потребностей рынка - интересов клиентов, партнеров, акционеров или пайщиков, особенностей макроэкономической ситуации, действий конкурентов, и т.д., а также учитывая интересы отдела и банка в целом.

Естественно, цели и взаимодействия и самообучения должны быть тесно связаны с планами профессионального и должностного роста сотрудников, с их намерениями совершенствовать свою карьеру.

Организация описанных в данном разделе процессов обучения, их методология могут быть отнесены к разряду довольно сложных управленческих инструментов. Поэтому необходимо обеспечить их методологическую поддержку специалистами по менеджменту.

ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Демократизация названных процессов, безусловно, не самоцель, а только средство, обеспечивающее движение к двум целям. Первая из них - увеличение вклада каждого сотрудника в общий результат, максимальное использование его знаний и опыта. Вторая - создание атмосферы сотрудничества в коллективе и обучение конкретным приемам сотрудничества, умению работать в "команде".

К затронутым выше формам совместной работы - обсуждениям в отделах и у председателя правления, взаимным стажировкам, собеседованиям - следует

добавить любые методы, активизирующие совместную деятельность: конкурсы идей и проектов, подготовку аналитических и прогностических записок (сценариев), создание межотдельческих (проектных) групп, внедряющих новые направления в деятельность банка.

Все эти формы работы позволяют всесторонне, взвешено подойти к подготовке решений, принимаемых персоналом банка. Конечно, решения по кардинальным проблемам должны принимать правление и его председатель, однако существует масса более мелких вопросов, по которым решения принимаются в отделах. И очень важно, чтобы они были точными, своевременными, учитывали интересы и клиентов, и сотрудников банка. Для этого и нужна демократизация.

ИЗМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ С КАДРАМИ

Жизнь диктует необходимость ввести ряд дополнительных нетрадиционных функций в обязанности тех, кто обеспечивает работу с персоналом банка. По сути необходимо создать новое направление работы - *управленческое консультирование*. Сюда следует отнести:

- методологическое и организационное обеспечение всех описанных выше процессов;
- помощь руководителям и сотрудникам подразделений в формировании стратегии и тактики, организации планирования и контроля;
- проведение индивидуальных собеседований с сотрудниками для создания ими *планов личной профессиональной карьеры*, планов самообучения.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ СЕКРЕТАРИАТА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Совершенствование управленческих процедур должно обеспечиваться, в частности, по-новому организованной работой секретариата председателя. По согласованию с председателем секретариат (обычно его возглавляет помощник председателя или зав.секретариатом) должен выполнять роль организатора информационных потоков, связанных с работой руководства банка. Секретариату, кроме привычных функций (работа с почтой, передача поручений руководства, обеспечение связи по телефону) желательно осуществлять:

- Целенаправленный поиск информации по направлениям, определенным председателем, ее реферирование, концентрацию, фильтрацию, распределение по отделам, используя как компьютерные, так и "бумажные" технологии.
- Организационное, информационное и психологическое обеспечение совещаний и собеседований у председателя, встреч с клиентами, деловых переговоров.

- Обеспечение оптимального режима работы председателя, осуществляя фильтрацию потока посетителей, идущих к руководству, а также потока сотрудников.

- Проведение мероприятий по формированию позитивного имиджа (психологического, морального, эстетического) руководителя как во внешней среде, так и в коллективе банка.

Для рациональной организации такой работы в составе секретариата желательно иметь разноплановых специалистов - аналитика, психолога, специалиста по информационным технологиям и т.д. или привлекать их на временной основе из других подразделений банка. Также целесообразно утвердить "Регламент работы банка", включив в него раздел "Режим работы председателя правления и его секретариата".

ФОРМИРОВАНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭКСПЕРТНЫХ СТРУКТУР

Не вызывает сомнений, что для осуществления довольно сложных процедур анализа в органах управления банка должны существовать специальные подразделения или привлекаться к работе самостоятельные научные организации, работающие по заказу управленческих структур. Однако, опыт показывает, что между наукой и реальным управленческим процессом существуют трудноразрешимые противоречия. Руководители и ученые образуют две относительно автономные группы, которые, по сути дела, живут как бы в разных измерениях, по-разному мыслят и оценивают действительность, и не вполне доверяют друг другу. И нужно отметить, что волюнтаризм и консерватизм многих руководителей, и оторванность от реальных жизненных проблем ряда ученых создают объективные основания для взаимного недоверия. Традиционные подходы не разрешают этого противоречия: ни путем создания специальных подразделений непосредственно при органах управления, ни использованием ведущих ученых в качестве экспертов. Единственный верный выход для создания из этих относительно самостоятельных элементов целостной системы заключается во взаимообогащении друг друга опытом и знаниями: в привлечении ученых к практике управления, и в побуждении руководителей к занятиям наукой. Но это - длительный процесс. А пока многие отечественные банки все чаще привлекают к своей работе различных внешних экспертов - ученых, политиков, финансистов, психологов и т.д. Значимость экспертной деятельности трудно переоценить - она помогает повысить объективность оценок в тех сферах, в которых специалистам и руководителям банка не хватает информации, знаний, опыта. Однако, как показывает опыт, организовать эффективную работу экспертных советов довольно сложно, что связано с рядом причин:

- специалисты **высокой** квалификации обычно обладают и высоким уровнем амбиций, выраженным индивидуализмом, слабой способностью работать в команде и завышенными притязаниями на оплату своего труда;

- привлекаемые специалисты являются профессионалами обычно в довольно **узких** сферах и, поэтому возникает трудноразрешимая проблема **объединения** разнонаправленных точек зрения;

- нередко специалист связан явными или тайными отношениями с различными организациями, чьи интересы он стремится осуществить, поэтому его мнение в качестве эксперта банка редко является по-настоящему **независимой** оценкой.

Существует и много других причин, существенно усложняющих работу такого совета. Даже в теоретическом плане существует очень мало разработок на эту тему; что же касается отечественных банков, работающих в особых российских условиях, то методик, в полной мере учитывающих их специфику, вообще не существует. Напрямую же заимствовать практический опыт некоторых отечественных банков, в которых созданы такие советы, тоже непродуктивно, поскольку этот опыт пока довольно слаб.

В этой связи представляется целесообразным для любого российского банка:

- разработать **свою** методику организации деятельности Экспертного Совета с учетом всех **реальных особенностей** работы данного банка (опираясь на системную методологию, изложенную во второй части настоящей книги);

- персональный состав Совета формировать **тщательно и осторожно**.

Общие положения

Экспертный Совет является внештатной структурой банка, обеспечивающей решение его **стратегических** задач. В состав Совета привлекаются специалисты высшей квалификации, которые за счет своих профессиональных знаний, умений и навыков, авторитета и широких связей в различных сферах науки, бизнеса и политики способны оказывать **конструктивную** помощь банку в решении стоящих перед ним актуальных и перспективных задач.

Привлечение к работе в Совете разнообразных специалистов позволит Банку использовать **принципиально новые** знания, информацию, ресурсы, методы и средства деятельности.

Структура Совета

Структура Совета должна иметь отраслевой и территориальный аспекты. **Отраслевой** принцип формирования Совета предусматривает включение в его состав специалистов всех необходимых и полезных для банка (и его клиентов) направлений, в частности, в области экономики, политики, финансов, собственно банковской деятельности, менеджмента, маркетинга, международных отношений и т.д., а также, по возможности, представителей власти, общественных организаций, средств массовой информации. **Территориальный** принцип предусматривает включение в Совет представителей всех значимых для банка (и его крупных

клиентов) регионов - Москвы, областей и республик России, стран ближнего и дальнего зарубежья.

Учитывая динамизм внешней среды банка представляется нецелесообразным формировать **жесткую** структуру Совета, поделив его на **постоянные** сектора. Лучше в основу работы Совета положить **проблемный принцип**, т.е. под конкретную проблему, встающую перед банком желательно формировать временную группу из членов Совета, способную профессионально оценить проблему, предложить разумное решение, и, по возможности, помочь его осуществить.

Во многом функции членов Экспертного Совета похожи на функции Совета (Совета директоров) банка. Основное отличие заключается в том, что Экспертный Совет не принимает решений, а только формирует рекомендации. Кроме того, учитывая неразвитость инфраструктуры российского рынка, целесообразно использовать членов этого Совета для выполнения некоторых **организаторских** и **посреднических** функций.

Совет работает под непосредственным руководством Председателя Правления банка и подчиняется только ему. Также желательно создать небольшую группу из работников банка (аппарат или секретариат Совета), обеспечивающую его текущую работу, отвечающую за связь с членами Совета, снабжающую их необходимой информацией и т.д. В крупных банках экспертные советы можно создавать при подразделениях.

Персональный состав Совета желательно формировать из двух частей - постоянной и переменной. В **постоянную** часть Совета должны входить видные ученые, известные отечественные и западные бизнесмены и т.д. Их задача - оказывать постоянную помощь банку в решении его важнейших задач, а также за счет своего авторитета дополнительно повышать авторитет банка. **Переменная** часть Совета формируется из специалистов, способных эффективно решать временные проблемы, встающие перед банком. Постоянная часть Совета должна быть сравнительно небольшой по количеству.

Оплата работы членов Совета

Оплата работы членов Совета должна быть пропорциональна их **реальному вкладу** в дела Банка и устанавливаться персонально Председателем Правления. Желательно работу постоянных членов Совета оплачивать регулярно, причем независимо от **текущих** результатов их работы, т.к. их деятельность должна быть в большей степени ориентирована на **перспективу**, и поэтому заранее оценить весомость их вклада затруднительно. Оплату труда временных членов Совета желательно производить **после** проведенной работы, исходя из **конечных результатов**.

Формы работы Совета

Желательно применять разнообразные и гибкие формы работы Совета, ориентированные на реальные проблемы и ситуации:

- персональные беседы-консультации руководителей Банка с членами Совета, в том числе и консультации по телефону;
- подготовка членами Совета аналитических и прогностических материалов в соответствии с заданием руководителей банка;
- подготовка инициативных материалов, предупреждающих руководство банка о возможных стратегических изменениях;
- заседания Совета в полном или частичном составе для обсуждения наиболее важных и острых ситуаций или перспектив развития банка (может проводиться в виде мозговых атак, коллективных экспертных оценок, совещаний и т.д.);
- подготовка вместе с руководителями банка материалов для публикаций в средствах массовой информации;
- создание членами Совета рабочих групп с временным привлечением различных специалистов для разработки и осуществления крупных проектов по заданию руководителей банка;
- участие членов Совета в процессах обучения персонала банка;
- оказание помощи руководству банка в организации стратегически важных деловых контактов в России и за рубежом;
- участие членов Совета в заседаниях Правления и совещаниях руководителей банка, в деловых переговорах, организуемых банком;
- представление интересов банка в общественных организациях, органах власти, средствах массовой информации, зарубежных организациях;
- участие в рекламных компаниях, направленных на формирование общественно привлекательного имиджа банка;
- вовлечение руководителей банка в деятельность российских и зарубежных влиятельных структур.

Этапы становления деятельности Совета

Описанные выше формы работы Экспертного Совета целесообразно вводить постепенно и последовательно по мере формирования персонального состава Совета, укрепления взаимопонимания и взаимодействия между его членами и руководством банка. На первых порах желательно использовать наиболее простые формы работы в виде индивидуальных бесед-консультаций, выполнения относительно несложных заданий руководителей банка. На следующих этапах, по

мере усиления взаимного доверия между членами Совета и руководством банка можно вводить более сложные, коллективные формы взаимодействия, практиковать совместное осуществление долгосрочных проектов.

Показателем высокого уровня зрелости работы Совета может служить возникновение и укрепление постоянных творческих *горизонтальных* связей членов Совета с ключевыми подразделениями банка - информационно-аналитической службой, службой управления персоналом и т.д. (Искусственное стимулирование этих связей опасно снижением значимости Совета; поэтому на первых порах целесообразно общение с членами Совета проводить на уровне руководителей банка.)

Нужно отметить, что здесь изложены только *общие идеи* работы Экспертного Совета банка. Представляется важным дополнить их развернутым "Положением о работе Экспертного Совета" и планом работы Совета.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ФИЛИАЛОВ БАНКА

Организация работы филиалов банков, в частности, взаимодействия с головным офисом относится к числу наиболее трудных управленческих задач. Ряд банков, как отечественных, так и зарубежных держат работу своих филиалов под очень жестким контролем, в то время, как многие другие банки предоставляют филиалам относительную свободу действий. Таким образом, практика показывает, что не могут быть сформулированы общие рецепты, подходящие для любого банка, поскольку направления и формы работы с филиалами должны определяться многими конкретными факторами: стратегией банка, особенностями рынка, зрелостью руководителей филиалов и т.д. Поэтому существует необходимость создания в рамках банка соответствующей структуры, которая помогала бы правлению банка вырабатывать и корректировать тактику по отношению к филиалам с учетом меняющихся обстоятельств, устанавливать с ними динамичное взаимодействие, обеспечивала бы необходимой информацией для принятия решений и т.д.

Формы организации

Традиционной формой подразделения, обеспечивающей управление филиалами банка, является постоянное штатное структурное подразделение - сектор, отдел или управление. И в создании такого подразделения есть немалый смысл, поскольку оно позволяет держать работу филиалов под постоянным контролем, целенаправленно передавать необходимую информацию, создавать соответствующие банки данных и т.д. Однако формирование такого подразделения может создать и определенные трудности в работе:

Во-первых, между высшим руководством банка и руководителями филиалов появится дополнительный посредник, который, как свидетельствует мировая практика, сам того не желая, порой искажает проходящую через него информацию,

удлиняет сроки принятия решений, обрастает бюрократическими правилами, документами и т.д.

Во-вторых, такое подразделение не обладает никакими дополнительными полномочиями по сравнению с другими подразделениями банка и, следовательно, для него затруднительно привлекать силы и возможности остальных подразделений для решения стратегических задач деятельности филиалов.

В-третьих, в условиях сокращения штатной численности персонала (что довольно характерно для отечественных банков) создание нового подразделения идет вразрез со стратегической линией правления.

Таким образом, представляется нецелесообразным в ближайшее время создавать во многих российских банках штатное структурное подразделение по работе с филиалами.

Существует другая, более гибкая и эффективная организационная форма, которая позволяет избежать описанных недостатков - ***Комитет по работе с филиалами банка***. Комитет является координирующим органом Совета банка (или правления банка) и, хотя он не обладает формальным правом принятия решений, уровень авторитетности и влияния входящих в него лиц, позволяет придать ему высокий реальный статус и оказывать серьезное воздействие на деятельность филиалов.

Содержание деятельности Комитета по работе с филиалами Банка

Основное предназначение Комитета - интегрировать работу всех подразделений Банка в решении задач эффективного функционирования и развития филиалов.

Эта роль Комитета предполагает осуществление им трех функций - ***аналитической, организаторской и контрольной***, которые выполнялись бы, естественно, с помощью специалистов основных подразделений Банка.

Аналитическая функция могла бы заключаться в:

- постоянном изучении положения филиалов на рынке, качества и количества оказываемых ими услуг, экономической эффективности их деятельности,
- выявлении проблем в работе филиалов и причин, порождающих трудности,
- прогнозировании изменений на рынках с учетом российских и мировых тенденций и информации о партнерах Банка,
- формировании рекомендаций для отдельных (или всех) филиалов Банка, утверждаемых при необходимости руководителями (Правлением или Советом) Банка.

Организаторская функция могла бы заключаться в:

- создании при Комитете информационных баз данных, необходимых в работе филиалов, а также данных о деятельности филиалов, необходимых руководству Банка для оперативного и стратегического управления филиалами,

- формировании и корректировке механизмов взаимного информирования и принятия решений (которые целесообразно подробно описать в "Положении о филиале Банка"),

- создании и корректировке **типовых** положений и инструкций, содержащих основные функции, полномочия и обязанности филиалов и его сотрудников, и на основе которых совместно с Правлением разрабатывались бы и утверждались документы **отдельно для каждого филиала** с учетом его специфики (территориального положения филиала, особенностей кредиторов и заемщиков, зрелости руководства, подготовленности сотрудников и т.д.),

- разработке предложений и проектов приказов, распоряжений, постановлений правления и других решений, направленных на улучшение работы филиалов и их координации с головным офисом банка,

- обеспечении интеграции и координации усилий сотрудников разных подразделений банка для решения наиболее срочных и сложных задач, встающих перед филиалами,

- подготовке и проведении организационных мероприятий, способствующих обмену мнениями и информацией между специалистами, руководителями банка и филиалов и разработке согласованных решений - заседаний самого Комитета, а также информационных, инструктивных и координационных совещаний, связанных с работой филиалов, подготовке методических и информационных материалов и т.д.

Контрольная функция Комитета:

- сбор информации о деятельности филиалов и приведение ее к форме, пригодной для принятия решений,

- проверка работы филиалов по вопросам, обсуждавшимся на заседаниях Комитета и заседаниях правления банка,

- оказание влияния на подразделения банка по выполнению рекомендаций Комитета и решений правления, связанных с работой филиалов.

Структура Комитета

В состав Комитета целесообразно включить членов Совета банка, опытных сотрудников из подразделений головного офиса, наиболее подготовленных руководителей ряда филиалов. Также в его состав можно было бы включить

представителей крупных организаций-партнеров банка, ученых и специалистов, которые могли бы быть полезны банку.

Часто собирать Комитет в полном составе нецелесообразно, поэтому желательно в рамках Комитета создать оперативную рабочую группу (или несколько групп по ряду направлений работы), на которую возлагались бы текущие функции.

Две фигуры в работе Комитета должны быть ключевыми - председатель Комитета и координатор Комитета. Председателем Комитета желательно сделать заместителя председателя правления банка (или Совета банка), а координатором - одного из опытных сотрудников, который хорошо знает работу головного офиса банка и в тоже время знаком с работой филиалов. На первых порах координатор, числясь в одном из подразделений банка, выполнял бы свои обязанности на общественных началах. По мере усиления интенсивности и роста объема работы Комитета, центр приложения сил координатора мог бы все больше перемещаться из прежнего подразделения в Комитет.

В обязанности координатора могли бы входить:

- сбор, обработка и передача информации;
- подготовка документов, методических материалов, аналитических записок, проектов решений;
- подготовка заседаний Комитета и соответствующих вопросов на заседания правления банка;
- объединение и координация усилий различных подразделений банка для решения задачи повышения эффективности работы филиалов;
- оперативный контроль за выполнением рекомендаций Комитета, распоряжений руководителей, решений правления.

Если масштаб работы координатора будет возрастать, а результат будет оцениваться положительно, то со временем можно его функции сделать должностными обязанностями и ввести в штатное расписание банка уже в качестве сотрудника, обеспечивающего деятельность, связанную с работой филиалов. При необходимости можно создать подразделение из нескольких сотрудников, являющихся аппаратом (секретариатом) Комитета или же создать отдел по работе с филиалами. Важно подчеркнуть, что **создание штатного подразделения не должно сопровождаться роспуском Комитета**; они призваны не дублировать, а дополнять друг друга.

Регламент работы Комитета

Решение текущих проблем должна обеспечивать оперативная рабочая группа Комитета, заседания которой желательно проводить по мере необходимости. На

заседания Комитета целесообразно выносить крупные, стратегические вопросы деятельности филиальной сети, проводя заседания раз в месяц. Наиболее тщательно подготовленные и обсужденные на заседании Комитета вопросы могут быть вынесены на правление банка для принятия соответствующих решений.

Кроме отчетов филиалов на заседаниях желательно заслушивать такие, например, вопросы как: совершенствование маркетинга банковских продуктов в деятельности филиалов; создание единого информационного пространства; проблемы работы с клиентами банка в филиалах; проблемы усиления горизонтальных связей между подразделениями головного офиса и филиалами; вопросы экономической эффективности работы филиалов; проблемы переподготовки и повышения квалификации кадрового состава филиалов и т.д.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ряд вышеизложенных положений целесообразно сформулировать в виде памятки, которую желательно постоянно использовать в работе руководителей банка и его подразделений, департамента по работе с персоналом. Основой такой памятки могли бы стать, в частности, следующие рекомендации:

1. Управление персоналом современного российского банка представляет собой сложный процесс, который не сводится только к администрированию, командованию персоналом. Необходимо использовать разнообразные методы стимулирования активности сотрудников: гибкие системы заработной платы и премирования, морально-психологические стимулы, творческий труд, вовлечение работников в процесс управления банком. Однако, полностью отказываться от административных методов в нынешних условиях - преждевременно.

2. Не существует единой универсальной структуры годной для любого современного банка. Структура должна строиться для каждого банка с учетом именно его особенностей: вкладчиков, заемщиков, клиентов, партнеров, конкурентов, отношений с местной и федеральной властью, параметров финансовой деятельности, макроэкономических и политических процессов, географического положения и т.д.

3. Функциональная и организационная структура банка не должна быть застывшей системой. Она должна гибко меняться вместе с динамичными изменениями внешней среды банка, приспосабливаться к новым реальностям рынка и общества в целом, к меняющимся интересам потребителей. Целесообразно использовать матричные структуры, проектные группы, методы формирования "команд".

4. Следует обратить особое внимание на усиление взаимодействия между подразделениями банка, которое можно отнести к труднорешаемым проблемам в любой сфере бизнеса. Взаимодействие должно осуществляться не только между руководителями подразделений, но и на уровне каждого сотрудника. Желательно внедрять формы совместной деятельности подразделений: взаимное обучение,

совместное планирование, прогнозирование, разработку проектов и договоров, совещания и т.д.

5. Целесообразно развивать аналитическую деятельность в каждом банке, не только создавая специальные подразделения, но и обучая элементам аналитической работы весь персонал банка. Желательно использовать инструментарий системного анализа, прогнозирования, планирования, разработки гибких стратегий.

6. Необходимо придать особую значимость планированию деятельности банка. План в условиях динамичного рынка не должен носить характер жесткой схемы, разработанной на долгие годы. Современный план строится на основе комплексного прогнозирования развития внешней и внутренней среды банка и обобщенной его стратегии. Принятый план должен быть законом, обязательным для исполнения, однако, он должен регулярно пересматриваться с учетом изменений, происходящих во внешней среде банка. Поскольку план должен охватывать все стороны работы банка, все происходящие вокруг него процессы, то в его создание следует вовлекать максимальное число его сотрудников, руководителей всех рангов, внешних консультантов, ученых, учредителей и потребителей банковского “продукта”.

7. Современная банковская деятельность характеризуется высокой степенью сложности и динамичности, поэтому сотрудники банка должны обладать не только профессиональными знаниями, но и способностью принимать быстрые эффективные и самостоятельные решения, лежащие в русле общей стратегии банка. Добиться этого можно лишь вовлечением их в процесс управления банком, в процесс коллективной разработки его стратегии и планов, совместного контроля за выполнением принятых решений.

8. Руководитель современного банка должен регулярно пересматривать и совершенствовать и свои функции. Его роль не может быть сведена только к функции командира, жесткого администратора. В сегодняшних условиях он должен все больше и больше брать на себя функции лидера, т.е. вести за собой, воздействуя на сотрудников не только силой приказа, но и силой авторитета, знаний, компетентности, преданности делу и личной порядочности.

9. Целесообразно одним из главных рычагов совершенствования работы персонала банка сделать постоянное повышение квалификации, обучение кадров. Система обучения должна быть многоуровневой, охватывая весь персонал вплоть до высшего руководства банка. Желательно использовать кроме традиционных форм учебы внутрифирменное обучение в виде деловых игр, взаимных стажировок, наставничества, реализации индивидуальных планов самообучения.

10. Совершенствование управления персоналом желательно сделать одним из главных направлений деятельности руководителя банка. Целесообразно при председателе правления банка создать “группу по управленческому консультированию”, объединяющую на общественных началах системно мыслящих специалистов из разных подразделений, а также ввести должность советника

председателя по вопросам управления. Впоследствии в структуре банка желательно создать подразделение управленческого консультирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представляется целесообразным подготовить, обсудить в коллективе и утвердить ряд документов:

- “Правила для персонала банка”;
- “Памятка для руководителя подразделения банка”;
- “Регламент работы банка”;
- “Положения” о подразделениях банка;
- должностные инструкции для сотрудников банка.

Смысл этих документов заключается не только в их содержании. Современный менеджмент считает, что *процесс подготовки* такого рода материалов, осмысление работы банка, совместное обсуждение значит для коллектива, для его становления и развития порой даже больше, чем их содержание.

В заключение подчеркнем, что данные здесь рекомендации, безусловно не носят категорического характера. Возможно, ряд положений может показаться спорным, но, тем не менее, *главная идея этой главы книги о необходимости использования управленческих рычагов для максимальной реализации потенциала каждого сотрудника представляется значимой и полезной для каждого банка.*

ЧАСТЬ II. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Что собой представляет современное предприятие, работающее в условиях цивилизованной рыночной экономики? Какие средства, приемы, “секреты” его деятельности позволяют ему побеждать в жестокой конкурентной борьбе? Случайные ли факторы выносят на гребень успеха отдельные фирмы и корпорации, или же существуют закономерности, знание которых позволяет привести предприятие к устойчивому развитию и процветанию?

Сформулировать ответы на эти вопросы очень непросто. Парадокс заключается в том, что даже самое тщательное изучение эффективно работающего предприятия не позволяет раскрыть во всей полноте механизм его успеха, поскольку этот механизм выходит далеко за рамки самого предприятия: важнейшие его компоненты находятся непосредственно в обществе, в котором существует предприятие - в экономических, политических структурах, социально-культурных факторах. Поэтому для понимания содержания деятельности современных компаний, фирм, корпораций необходим не привычный - “аналитический” метод,

но иной - более точный, целостный, *всесторонний подход, фокусирующий внимание не только на самом предприятии, но и на окружающей его среде.*

Такой метод существует; он известен под названием *системного подхода*. В настоящее время наиболее авторитетные отечественные и западные специалисты и ученые, работающие в сфере менеджмента считают, что именно *системный подход является научной основой, главным методологическим инструментом деятельности современного менеджера.*

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК СПОСОБ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Прежде чем перейти к изложению основных положений системного подхода и применению его инструментария к анализу и организации работы современной фирмы, подчеркнем, что системный подход представляет собой не искусственный набор методических приемов, не новомодное “изобретение” ученых, а серьезный ответ современной науки на вызов времени.

Дело в том, что изменился сам мир, в котором мы живем. Научно-технические революции, стремительный рост производительных сил в ряде западных стран позволили им быстро пройти стадию индустриального роста, когда массовое производство товаров и получение максимальной прибыли считались главными целями работы любого предприятия. В последние десятилетия многие страны вплотную подошли к новой, так называемой, постиндустриальной модели своего развития, в которой на первый план выходят иные цели - производство информации, знаний, технологий, интеллектуальных услуг, достижение социального согласия и стабильности. При этом, несмотря на смягчение конфликтов и достижение согласия по ряду основных позиций между различными социальными слоями и группами, между трудом и капиталом, между властью и гражданским обществом - конкурентная борьба между фирмами не только не утихает, но приобретает все более ожесточенный характер.

Как отмечалось в первой части книги, в современном мире, окружающем любое предприятие можно выделить несколько характерных закономерностей.

Первая - усиление взаимовлияния, взаимозависимости, взаимодействия всех составных частей современного общества; все более тесно переплетаются экономические, политические, социальные, духовные процессы, теснее взаимодействуют государство и общество, производство и наука, культура и бытовая сфера. Иначе говоря, общество становится все более интегрированным, целостным, хотя и не лишенным противоречий.

Вторая важная его черта - *динамичность*. Конкурентная борьба за удовлетворение потребностей покупателя заставляет компании постоянно разрабатывать и предлагать новые товары, повышать их качество, привлекая для этого все возможные достижения науки и техники. Уже не снижение издержек

производства, не уменьшение цен, как это было сравнительно недавно, становится стратегической задачей компании; выпуск новых товаров и услуг и завоевание новых рынков - вот главные цели современного производства.

Оба эти фактора - нарастающая взаимозависимость и усиливающаяся динамичность общества - обуславливают **третью** черту окружающей предприятие среды - **сложность социальной структуры**, что порождает трудности в ее познании, прогнозировании и управлении.

Важно подчеркнуть: сам быстро меняющийся и интегрирующийся мир вызвал к жизни новые науки - не расчленяющие реальность на фрагменты, на независимые части, а изучающие ее такой, какова она есть в действительности - целостной, противоречивой, динамичной.

В середине нашего века в различных отраслях современной науки были выявлены объекты, обладающие особой сложностью, для познания которых понадобилась своя методология, по сути дела, новая наука. Была осознана необходимость строго диалектического подхода к любому исследуемому объекту, однако владение лишь категориями и законами диалектики было явно недостаточным для этих целей, поскольку они позволяли описывать процессы и явления лишь на общефилософском уровне. Требовался иной "язык", помогающий связать философское осмысление действительности с практикой, т.е. "прикладная диалектика". Таким образом возникла наука, получившая название "системный анализ".

Несмотря на свое бурное развитие и внедрение во многие научные дисциплины, системный анализ, на наш взгляд, еще не стал повседневным инструментом многих руководителей, ученых, специалистов, особенно в области отечественного менеджмента. Возможно, это связано с отсутствием социального заказа и соответствующей литературы.

На первый взгляд основные идеи системного анализа просты и кажутся очевидными. Например, центральное понятие этой науки - "система" отражает представления о том, что различные элементы, соединяясь, приобретают **новое** качество, которое отсутствует у каждого из них **в отдельности**. Скажем, груда деталей, собранная в автомобиль, безусловно приобретает новое качество, которое отсутствует у деталей - автомобиль может ездить. Или, например, в разрозненном виде станки, сырье, люди и т.д. не обладают способностью создавать готовую продукцию, но если объединить их в систему - в фирму, то она приобретает такую способность.

Системы окружают нас везде: каждый предмет, явление, процесс - это система. Например, системой является любой живой организм, т.к. его клетки, ткани, органы взаимосвязаны. Системами, конечно же, являются фирмы, корпорации, банки, отрасли экономики, экономика в целом. Везде и во всем, где можно выявить взаимосвязи - можно говорить о системе.

О том, что объединение элементов создает новое качество человечество знало давно, еще со времен Аристотеля; и на бытовом уровне, интуитивно, каждый человек пользуется этой способностью систем, соединяя окружающие его предметы в различные комбинации, которые, обретая новые черты, несвойственные каждому предмету в отдельности, становятся средствами достижения целей человека.

Откуда же возникает новое качество у системы, если оно отсутствовало у ее элементов? Действительно, у отдельных частей, например, деталей автомобиля, отсутствует способность быть транспортным средством. А вместе, будучи особым образом соединенными, они вдруг обретают это качество. Откуда же оно берется? Оно возникает благодаря *связям* в системе. Именно *связи осуществляют перенос свойств каждого элемента системы ко всем остальным элементам*. В этом и заключается “тайна” появления у систем новых качеств, отсутствовавших у элементов. Мы будем такие качества называть *системными, интегральными*, подчеркивая тем самым, что *они присущи только системам, а не их отдельным элементам*.

Осознание описанных выше свойств систем заставляет с особым вниманием отнестись к связям между окружающими нас предметами, людьми, процессами, идеями, т.е. ко всему, что соединившись может приобрести новое, неожиданное, непредвиденное качество. “Системное” мышление, побуждая нас тщательно исследовать связи в системах, приводит к более глубокому пониманию причин многих явлений, которые в разрозненном, несвязанном виде казались случайными, но будучи объединенными в систему, помогают обнаруживать закономерности. Так, многие экономические проблемы порождаются политическими причинами. Те, в свою очередь, коренятся в особенностях общественной психологии, которые, связаны с определенными историческими традициями и т.д.

Системный подход заставляет иными глазами посмотреть и на эффективность функционирования систем: *взаимодействие между частями системы оказывается гораздо важнее, нежели результативная работа отдельных ее частей*. Например, точная, эффективная работа отдела маркетинга фирмы не даст положительного результата, если не налажено его *взаимодействие* с производственными подразделениями, финансовым отделом, руководством фирмы и т.д.

Ни один из элементов сложной системы не может быть познан без учета его связей с другими элементами. Попытка изучить, например, деятельность предприятия, лишь расчленив его на подразделения, обречена на неудачу. Мы никогда не сумеем понять, почему та или иная компания добивается успеха, если будем изучать каждый ее цех по отдельности, *вне связи с остальными*. Только общий дух корпорации, моральные и материальные стимулы, действующие на предприятии в целом, слаженность во взаимодействии подразделений, обусловленные общей стратегией, объясняют результат ее работы. Он вызывается интегральным качеством системы в целом, которое отсутствует у каждой части в

отдельности, если части разъединить. Поэтому *изучение сложных систем требует не только аналитического, расчленяющего подхода, но и иного - целостного, исследующего систему в единстве всех ее частей.* Этот подход берет за основу не привычный нам анализ, а противоположный исследовательский прием - *синтез, т.е. объединение частей, выявление системного качества, присущего лишь всей системе в целом.*

Как осуществлять синтез? Для начала нужно сформулировать причины, объединяющие различные части в целое. Часто для достижения каких-либо целей недостаточно применить отдельные разрозненные средства, имеющиеся в наличии. Тогда эти средства объединяют в *систему средств, которая, благодаря своему интегральному, новому качеству, обладает большими возможностями для реализации целей, нежели разрозненные средства.* Осуществляется целедостижение за счет выполнения системой определенной функции, роли в другой, более широкой системе, в которую она входит как часть. Так рабочий выполняет определенные функции в бригаде, бригада - в цехе, цех - на предприятии, предприятие - на рынке. *Объединение элементов в целое, которое позволяет выполнять определенную роль, функцию системы в более широкой системе и представляет собой осуществление синтеза.*

Знание того, какую конкретную продукцию выпускает фирма, помогает нам понять роль данной фирмы на рынке. А это, в свою очередь, позволяет понять особенности работы каждого ее цеха и отдела, а затем - и отдельного работника. Таким образом, *процесс познания следует начинать от целого к части, от роли всей системы к функциям элементов.* Конечно, для понимания работы каждого элемента целое придется мысленно разъединить на части, однако, эта *процедура анализа должна следовать за синтезом.*

Чем сложнее системы, которые мы стремимся исследовать или создавать, тем больше возрастает значимость системного подхода. Ведь именно он дает ключ к пониманию назначения любой части, любого компонента сложной системы. Это особенно важно для деятельности современной фирмы, встроенной в динамичные системы, в частности, в системы межнациональных экономических связей, транснациональные компании, информационные системы, обслуживающие мировой рынок, межправительственные проекты, охватывающие значительное число государственных и частных корпораций.

Современный менеджер все больше осознает тот факт, что руководимая им *компания не является изолированной, независимой организацией.* Она представляет собой лишь часть большой системы, оказывающей на предприятие многоплановое влияние. При этом приходится учитывать воздействие не только экономических факторов. *Внешняя среда, окружающая любую фирму, многообразна и представляет собой действительно сложную систему,* в которой огромную роль играют и политические факторы, и действующее законодательство, и правительство, и факторы научно-технического прогресса, и

поставщики, и конкуренты, и потребители, и социокультурная среда, и экономические факторы. В нынешних условиях с полным основанием можно говорить о том, что **современное предприятие стало так называемой открытой системой**, которая тысячами нитей связана с внешней средой; она обменивается с ней и информацией, и энергией, и материалами, и товарами, и людьми, и идеями. Еще сравнительно недавно, например, в конце прошлого века, когда основные, первичные потребности людей были большей частью неудовлетворены, рынок был ненасыщен товарами. Любой произведенный продукт находил своего потребителя. Тогда степень открытости фирмы как системы, т.е. связь с внешним миром, была гораздо меньшей. Теперь же, когда “законодателем” на рынке, образно говоря, стал не продавец, а покупатель, фирма вынуждена стать подлинно открытой системой, **стать органической частью общества; в противном случае она не сможет выжить и победить в конкурентной борьбе.**

Внешняя среда фирмы диктует свои жесткие условия для построения ее внутренней среды. Это особенно заметно, когда сравниваешь внутреннюю структуру фирм, действующих в разных условиях, на разных рынках. Например, существует различие во внутреннем строении американских и японских компаний. Существенно различаются структуры предприятий, функционирующих в динамичной или относительно спокойной среде.

Для более глубокого понимания взаимосвязи внешней и внутренней среды фирмы целесообразно ввести понятие **“полисистемность”**. Смысл его заключается в том, что **любой предмет окружающего нас мира принадлежит одновременно многим системам**. Например, работник фирмы принадлежит одному из ее подразделений, фирме в целом, профсоюзной организации, может быть, политической партии, семье, спортивному клубу, городу, стране и т.д. Важно подчеркнуть, что между всеми системами, которым принадлежит общий элемент, существуют противоречия: **каждая из этих систем стремится к своей, особой цели, используя любой свой элемент в качестве средства** (см. рис. 1).

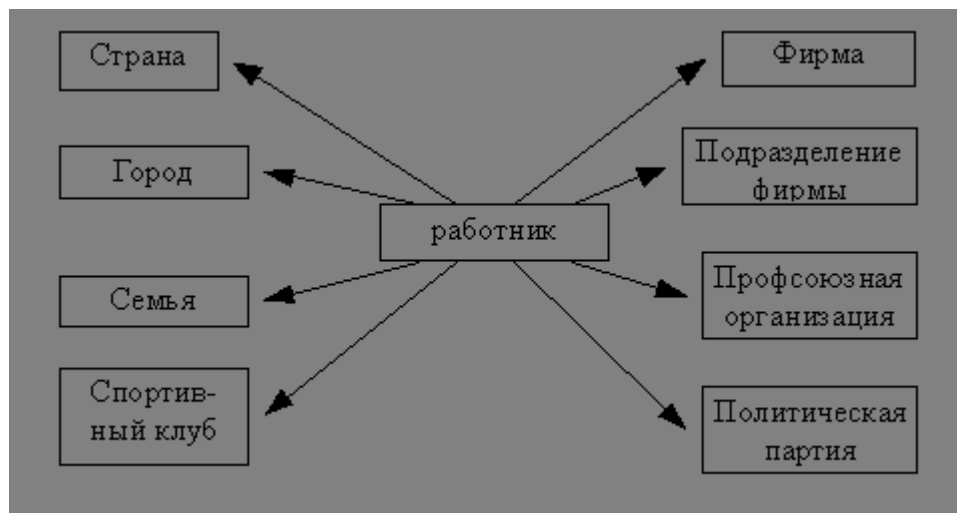


Рис. 1.

Ясно, что это порождает противоречивость поведения самого субъекта, входящего в разные системы, вызывает “расщепленность” его сознания. Так и ***фирма в целом принадлежит одновременно многим системам, которые пытаются господствовать над ней, навязывать ей свои интересы.*** Совершенно различны требования, которые предъявляют к предприятию, например, его потребители, правительство, профсоюзы или акционеры. Понятно, что ***внутренняя структура фирмы должна быть построена таким образом, чтобы в какой-то мере удовлетворить интересы всех систем, в которые входит фирма, гармонизировать их противоречивые цели.***

Существует и иной, более глубокий уровень полисистемности. Он заключается в принадлежности ***отдельных элементов*** системы другим системам. Так, любой станок, работающий на предприятии, и, будучи элементом этого предприятия, в тоже время принадлежит и принадлежал многим другим системам: энергетической, технологической, ремонтной, а также тем системам, которые его сконструировали и построили. Все это придает ему специфические, уникальные черты, накладывает отпечаток на процесс его использования в производстве. Также и принадлежность каждого работника предприятия многим и многим системам, с предприятием непосредственно не связанным, порождает особые черты работника. Таким образом, буквально каждый элемент предприятия обладает двойственностью - он одновременно принадлежит и самому предприятию, и его внешней среде. Поэтому, в любом случае, всегда каждая фирма является открытой системой. Данный факт следует не только осознать, но и целенаправленно использовать, сознательно формируя и поддерживая необходимые связи предприятия с внешней средой.

Суммируя основные положения системного подхода, можно утверждать - и этот вывод имеет особое значение для понимания и организации деятельности предприятий - что ***любой реальный предмет представляет собой систему элементов, которая, в свою очередь, является частью более широкой системы.*** Все системы и элементы связаны многообразными связями. Системы, входящие в качестве частей в более широкую систему, назовем для удобства ***подсистемами***; а системы их охватывающие, т.е. включающие в себя эти системы в виде своих частей - ***надсистемами***.

ПРОЦЕДУРЫ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

Для исследования сложных систем необходимо особое единство процедур синтеза и анализа. Существуют разные подходы к их сочетанию. Мы предлагаем следующий, на наш взгляд, довольно широкий перечень процедур системного анализа, который может быть эффективно применен к исследованию таких систем, как предприятие:

1. *Определить границы исследуемой системы.*

Эти границы условны. Несмотря на кажущуюся объективность, они диктуются конкретной задачей исследования. Например, границы системы “корпорация” в одном случае могут быть определены списочным составом постоянного персонала, в другой задаче - постоянным персоналом плюс всеми акционерами компании, в третьем случае эти пределы расширяются за счет всех временно привлекаемых специалистов, экспертов, консультантов и т.д. Затем можно расширить эти границы за счет всех поставщиков компании, ее потребителей и любых иных субъектов каким-либо образом с ней связанных.

2. *Определить все надсистемы, в которые входит исследуемая система в качестве части.*

Строго говоря, каждая система принадлежит бесконечному числу надсистем, однако, исходя из условных требований конкретной задачи, необходимо ограничиться лишь кругом наиболее значимых надсистем. Так, если мы выясняем воздействие на предприятие экономической среды, именно она и будет той надсистемой, в которой следует рассматривать его функции. Однако системный подход помогает понять, что действительно “узкие”, например, экологические задачи являются упрощением и искажением реальности: попытка их решения неизбежно приводит к осознанию связанных с ними экономических, психологических и прочих проблем. Поэтому исходя из взаимосвязанности всех сфер жизни современного общества, ***любой объект, в частности, предприятие, следует изучать в качестве составной части многих систем*** - экономических, политических, государственных, региональных, социальных, экологических, международных. Каждая из этих надсистем, например, экономическая, в свою очередь, имеет немало компонентов, с которыми связано предприятие - поставщики, потребители, конкуренты, партнеры, банки и т. д. Эти же компоненты входят одновременно и в другие надсистемы - социокультурную, экологическую и т.п. А если еще учесть, что каждая из этих систем, а также каждый из их компонентов имеют свои специфические цели, противоречащие друг другу, то становится ясной ***необходимость сознательного изучения среды, окружающей предприятие***. В противном случае, вся совокупность многочисленных влияний, оказываемых надсистемами на предприятие будет казаться хаотичной и непредсказуемой, исключая возможность разумного управления им.

3. *Определить основные черты и направления развития всех надсистем, которым принадлежит данная система, в частности, сформулировать их цели и противоречия между ними.*

4. *Определить роль исследуемой системы в каждой надсистеме, рассматривая эту роль как средство достижения целей надсистемы.*

Следует рассмотреть при этом два аспекта:

1. **идеализированную, ожидаемую роль** системы с точки зрения надсистемы, т. е. те функции, которые следовало бы выполнять, чтобы реализовать цели надсистемы;

2. **реальную роль** системы в достижении целей надсистемы.

Примером подобного двустороннего подхода может быть, например, оценка потребностей покупателей в конкретном виде товаров, их качестве и количестве, а с другой стороны - оценка параметров товаров, реально выпускаемых конкретным предприятием. Определение *ожидаемой роли* предприятия в потребительской среде и его *реальной роли*, а также их сравнение, позволяют понять многие причины успеха или неудачи компании, особенности его работы, предвидеть реальные черты ее будущего развития.

5. **Выявить состав системы, т.е. определить части, из которых она состоит.**

Нередко исследовательская задача требует не только расчленения системы на составные части, но и расчленения компонентов, из которых состоят сами части. В принципе процесс такого членения, проникновения вглубь системы может быть бесконечным; он ограничен лишь потребностями конкретной задачи. Так, в зависимости от решаемой задачи, рассматривая состав такой системы как предприятие, можно ограничиться, например перечнем цехов и отделов, а можно, при необходимости расчленить их на бригады, участки, отдельных работников, элементы деятельности каждого из них и т.д.

6. **Определить структуру системы, представляющую собой совокупность связей между его компонентами.**

Структура - это внутренняя форма системы, образно говоря ее “строение”. Ее нельзя, как это нередко делают, сводить лишь к составу системы, набору компонентов.

Следует подчеркнуть **многоструктурность** любой системы. Например, на предприятии существует **организационная структура**, т.е. совокупность так называемых отношений субординации и координации, иначе говоря, отношений подчиненности и согласованности. На предприятии есть и **информационная структура**, выражающаяся в определенных формальных и неформальных потоках информации. Существуют также потоки материалов, сырья, деталей, готовых изделий, составляющих свои структуры. Особо следует подчеркнуть **экономическую структуру** на предприятии, представляющую собой совокупность отношений собственности. Большую роль играют и сугубо человеческие отношения - симпатии и антипатии между работниками, составляющие **морально-психологическую структуру**. Можно выделить и специфические отношения между различными группами работающих, часть из которых, носит политический характер, например, между членами профсоюзов, партий, общественных движений. Существует множество и других структур на предприятии.

7. Определить функции компонентов системы, т.е. целенаправленные действия компонентов, их “вклад” в реализацию роли системы в целом.

Эта процедура имеет особую значимость, поскольку в реальных процессах каждый компонент обладает не только полезными свойствами, обеспечивающими достижение целей системы в целом, но и негативными, мешающими чертами. Поэтому необходимо при исследовании и создании систем вычленять полезные, целесообразные действия компонентов (т.е. их функции) среди множества иных действий. Для этого так же, как и в пункте 4 данного перечня системных процедур, следует **отделить провозглашаемые или предписанные функции компонентов от реально выполняемых.**

Принципиально важным является гармоническое, непротиворечивое сочетание функций разных компонентов. Именно **непротиворечивость, согласованность функций отличает гармоническую систему от хаотического набора предметов и процессов.** При этом сами функции должны быть **качественно разными**, что позволит им, дополняя друг друга обеспечивать реализацию достаточно широкого спектра действий, который и представляет собой роль системы в целом. Вместе с тем, в любой **реальной** системе функции компонентов согласованы не полностью, между ними есть противоречия, которые нередко снижают эффективность роли системы в целом. Поэтому **познание функций компонентов должно осуществляться не по отдельности, а в единстве, во взаимодействии, в выявлении противоречий между ними, степени их согласованности.** Эта проблема особенно актуальна для подразделений, цехов крупных предприятий, чьи функции часто во многом “несостыкованы”, недостаточно подчинены общему замыслу.

8. Выявить причины, объединяющие отдельные части в систему, в целостность.

Они носят название интегрирующих факторов. В целом **интегрирующим фактором, создающим системы, является человеческая деятельность.** В ходе деятельности человек осознает свои интересы, определяет цели, осуществляет практические действия, формируя системы средств для достижения целей. **Исходным, первичным интегрирующим фактором является цель.**

Определение реальной цели, послужившей причиной создания той или иной системы, является непростой задачей, поскольку цель - всегда, в любой сфере деятельности - представляет собой сложное сочетание различных противоречивых интересов. Например, максимизация прибыли не является целью современного предприятия, это лишь один из интересов. Другой не менее важный интерес - стабильность получения прибыли. Третий существенный интерес - устойчивая репутация предприятия. И подобных интересов много, и лишь в их пересечении, в своеобразной комбинации заключается истинная цель. Всестороннее познание ее

позволяет судить о степени устойчивости системы, о ее непротиворечивости, целостности, предвидеть характер ее дальнейшего развития.

9. *Определить все возможные связи, коммуникации системы с внешней средой.*

Для действительно глубокого, всестороннего изучения системы недостаточно выявить ее связи со всеми надсистемами, которым она принадлежит, т.е. выполнить процедуры 2, 3, 4 данного перечня. Необходимо еще познать такие системы во внешней среде, которым принадлежат **компоненты** исследуемой системы. Так, следует определить все системы, которым принадлежат работники предприятия - профсоюзы, политические партии, семьи, системы социокультурных ценностей и этических норм, этнические группы и т.д. Необходимо также хорошо знать связи структурных подразделений и работников предприятия с системами интересов и целей потребителей, конкурентов, поставщиков, зарубежных партнеров и пр. Нужно также видеть связь между используемыми на предприятии технологиями и “пространством” научно-технического процесса и т.п. Осознание органического, хотя и противоречивого единства всех систем, окружающих предприятие позволяет понимать причины его целостности, предотвращать процессы, ведущие к дезинтеграции.

10. *Рассмотреть исследуемую систему в динамике, в развитии.*

Это означает: сформулировать историю системы, источник ее возникновения, периоды становления, тенденции и перспективы развития, переходы к качественно новым состояниям.

Необходимость динамического подхода к исследованию систем легко проиллюстрировать сравнением двух предприятий, у которых в какой-то момент времени совпали значения одного из параметров, например, объем продаж. Из этого совпадения совсем не вытекает, что предприятия занимают на рынке одинаковое положение: одно из них может набирать силу, двигаться к расцвету, а другое, наоборот, переживать спад. Поэтому судить о любой системе, в частности, о предприятии нельзя лишь по “моментальной фотографии”, по одному значению какого-либо параметра; необходимо исследовать **изменения** параметров, рассмотрев их в динамике.

Для глубокого понимания любой системы нельзя ограничиваться рассмотрением коротких промежутков времени ее существования и развития. Целесообразно по возможности исследовать **всю** ее историю, **выявить причины, побудившие создать эту систему, определить иные системы, из которых она выросла и строилась**. Также важно изучать не только историю системы или динамику ее нынешнего состояния, но и попытаться, используя специальные приемы, **увидеть развитие системы в будущем**, т.е. прогнозировать ее будущие состояния, проблемы, возможности.

Перечисленные здесь процедуры системного анализа не в полной мере исчерпывают арсенал приемов исследования систем. Тем более, что эти процедуры носят скорее формальный, нежели содержательный характер. Ведь только при исследовании **конкретной** системы возникают специальные приемы, формируется особая методология, которая позволяет знания, полученные при исследовании данной системы наилучшим образом использовать в дальнейшем познании. Иначе говоря, **сама конкретная система в ходе ее исследования “помогает” сформулировать метод ее дальнейшего изучения.**

Важно знать, что изложенная здесь последовательность процедур системного анализа не является обязательной и закономерной. **Обязательным является скорее сам перечень процедур, чем их последовательность.** За исключением нескольких первых процедур перечня, в реализации которых осуществляется синтез системы, остальные приходится выполнять исходя из логики, "диктуемой" содержанием конкретной системы. Единственное правило, в верности которого легко убедиться на собственном опыте, заключается в целесообразности **многократного возвращения в ходе исследования к каждой из описанных процедур.** Только это является залогом глубокого и всестороннего изучения любой системы.

Нужно отметить, что на практике далеко не всегда используются многие приемы системного анализа. Некоторым исследователям, тем более специалистам-практикам, они представляются чересчур сложными и громоздкими. Возникает легко объяснимое стремление пользоваться простыми методами. Однако попытка исследовать сложные объекты простыми средствами, стремление объяснить многокомпонентные системы, многогранные взаимодействия упрощенными схемами ведет к дезориентации в нашей динамичной и противоречивой действительности, к односторонним подходам, которые, в частности, в современных рыночных обществах приводят к несомненному краху. Трудно считать случайным тот факт, что все авторы наиболее заметных западных и отечественных книг и учебников по современному менеджменту, такие как Р.Акофф, Д.Гвишиани, П.Дракер, М.Мескон, С.Янг демонстрируют поистине виртуозное владение инструментами системного анализа.

Как уже отмечалось, изучение конкретной системы “оснащает” исследователя новыми, дополнительными приемами, которые позволяют осуществлять дальнейшее углубление в понимании объекта исследований. Применение описанного здесь системного анализа к изучению современного предприятия позволяет осуществить в какой-то степени проникновение в сущность его деятельности, сфокусировать внимание именно на тех внутренних и внешних факторах и сторонах работы фирмы, которые имеют особое значение.

В современной динамичной рыночной действительности на первый план среди прочих выдвигается понятие ситуации, поскольку оно отражает совокупность **наиболее важных, актуальных факторов**, влияющих на функционирование и

развитие предприятия. Это понятие *означает систему условий, совокупность целей и средств предприятия и окружающих его субъектов экономической и социальной жизни*. Таким образом, системный подход, как способ познания любой системы, примененный к современному предприятию, приобретает специфику и в своем развитии становится ситуационным подходом.

В чем же специфика ситуационного подхода? В том, что он, развивая основные идеи системного подхода, вместе с тем заставляет выделить наиболее важные актуальные факторы, влияющие на предприятие. Если, например, строго осуществлять системный подход, то необходимо определить все системы, в которые входит предприятие и его компоненты. Но таких систем бесконечно много. Поэтому осуществить системный анализ в полном объеме, естественно, невозможно. Приходится идти на какие-то упрощения. Таким *упрощением, выделяющим наиболее значимые параметры, и является ситуационный подход.*

Центральным моментом ситуационного подхода, на наш взгляд, является определение *целей, интересов, потребностей* всех взаимосвязанных субъектов как внутри предприятия, так и за его пределами. Мы уже знаем, что именно цель является системообразующим, интегрирующим фактором, объединяющим отдельные предметы и процессы в целостность, в систему. Это объединение происходит, исходя из того, что разрозненные предметы далеко не всегда могут служить достаточными средствами для достижения целей человека. А в объединенном виде они приобретают новое, системное, интегральное качество, которое является достаточным для реализации целей. Можно сделать вывод: *любая созданная человеком система - это интегральное, объединенное средство, предназначенное для реализации целей человека в любой сфере его деятельности.*

ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННАЯ СИСТЕМА

Среди систем, создаваемых людьми, можно выделить особую категорию так называемых *целеустремленных* систем. Это такие системы, которые *содержат в себе в качестве своих компонентов людей*. С точки зрения анализа целей такие системы представляют собой особо сложные объекты.

Рассмотрим в качестве иллюстрации эволюцию взглядов западного общества на предприятие.

До первой мировой войны любое предприятие рассматривалось только в одном ключе - как *механизм, обеспечивающий прибыль своему хозяину*. Как и любой другой механизм, он строился по произволу: предполагалось, что не существует каких-то закономерностей функционирования и развития предприятия. В силу этого и отношение к работникам предприятия было как к частям механизма без учета их

потребностей, интересов, желаний, возможностей, закономерностей их собственного, человеческого существования.

После первой мировой войны многие социальные, политические, экономические процессы, происходившие в западном обществе, заставили новыми глазами взглянуть на предприятие. Пришло осознание того, что оно представляет собой скорее **организм**, нежели механизм, т.е. такой объект, такую систему, которая обладает собственными законами развития, такими, например, как рост, выживание, наличие взаимодополняющих органов, необходимость интеллектуального руководящего органа. Это был период, когда интенсивно рос и развивался управленческий слой на предприятиях - менеджмент.

И, наконец, процессы ряда последних десятилетий, особенно после второй мировой войны, привели западный мир к представлениям о предприятии как организации в широком социальном смысле этого слова, т.е. добровольном объединении собственников и работников, являющихся носителями индивидуальных целей. Поэтому цель современного предприятия не может быть сведена, как выше уже отмечалось, к получению максимальной прибыли; ***цель современного предприятия представляет собой сумму целей всех его работников, собственников, потребителей и, строго говоря, всех остальных субъектов общества, как-то связанных с ним.***

Чтобы отличать цели человекодержавных систем от любых иных следует все системы разделить на два класса - механические и органические системы. Механические системы могут быть построены в значительной мере по произволу их создателей; они обладают раз и навсегда заданными извне свойствами и собственными целями не имеют. А органические системы по аналогии с живыми, биологическими организмами обладают способностью к сознательному изменению, к саморазвитию. Такие системы создают недостающие им органы, средства для достижения своих целей. Если руководство предприятия создает условия для его ***развития***, то такое предприятие способно выжить в современных экономических условиях и добиться определенного успеха. Это является следствием того, что предприятие становится ***открытой системой*** за счет отражения в целях его работников окружающего мира, его меняющихся идей, ценностей и интересов. Если же пытаться строить предприятие по законам функционирования механизмов, то такое предприятие не может стать ничем большим, чем механизмом, обреченным на умирание в условиях современного рынка, становясь закрытой системой, нежизнеспособной и деградирующей.

Что является основой целей работника современного предприятия? Давно ушли в прошлое представления, что главная цель работника заключается только в получении максимальной зарплаты, что именно материальный стимул является основным мотивом его трудовой деятельности. Специальные исследования показали, что ***потребности современного работника, которые лежат в основе его целей - многоаспектны, многогранны.*** В цивилизованных обществах на первый план выходят не материальные стимулы, а мотивы духовного,

психологического плана, морального характера. И действительно, ***современный человек испытывает потребность в самореализации, в творчестве, в свободе, в общественном признании, в надежном будущем и, конечно, в хорошем материальном обеспечении.*** Лишь такая фирма будет в полной мере стабильной и процветающей, где ***важнейшие человеческие и профессиональные потребности ее работников будут удовлетворены.*** Однако цели фирмы как целого нельзя свести только к целям ее работников или к целям ее хозяев. На самом деле цели предприятия должны представлять собой гармоническое сочетание - систему четырех категорий целей: целей его работников, целей его собственников, целей потребителей его продукции и целей общества в целом.

Среди всех целей фирмы необходимо выделить ***стержневую, базовую цель***, которая будет ведущим стимулом деятельности фирмы; она должна играть не только организующую и интегрирующую роль, но выполнять и вдохновляющую, пропагандистскую функцию. Такая цель представляет собой ***миссию фирмы, ее предназначение для потребителей.*** Она, естественно, публично объявляется, рекламируется, а, главное, ***доводится до сознания каждого работника предприятия, побуждая его к активному служению на благо потребителя.*** Ясно, что максимизация прибыли не может служить миссией предприятия, поскольку является лишь его внутренней целью, в то время, как ***миссия представляет собой цель, выходящая за рамки предприятия.*** Например, миссией фирмы "Мак Доналдс" является быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов. Понятно, что миссия фешенебельного ресторана существенно от нее отличается, т.к. ориентирована на другие потребности клиентов.

Все остальные цели предприятия должны представлять собой средства реализации его миссии. К таким средствам можно отнести службу маркетинга, производство, подбор и обучение персонала, проведение научно-исследовательских работ и многое другое. Естественно, что эффективно осуществить миссию фирмы можно лишь тогда, когда все, используемые для этого средства связаны в единую гармоничную систему. При этом каждое из средств, в свою очередь, тоже представляет собой систему, состоит из разных компонентов. Например, производство состоит из взаимосвязанных цехов, отделов, служб. Каждый цех - тоже система, включающая в себя станки, оборудование, обслуживающий персонал и многое другое. Можно сделать вывод, что совокупность средств, предназначенных для достижения какой-то цели, например миссии фирмы, или любой иной цели, представляет собой систему, содержащую в себе множество подсистем, как бы "вложенных" друг в друга, напоминая собой конструкцию "матрешки". При этом ***любая из этих систем обладает двойственностью, являясь одновременно и целью, и средством:*** с одной стороны интегральное качество, роль этой системы представляет собой цель, для достижения которой предназначены компоненты системы в качестве средств, а с другой стороны, сама данная система является средством для достижения цели более высокого порядка. Например, производство

моторов является целью для работников моторного цеха, но средством для предприятия в целом.

Описание отношений между целями и средствами может быть отражено специальной схемой (графом), носящей название “дерево целей”, которая была предложена еще в 1957 году группой американских ученых, затем была с успехом использована в ряде крупных военных и промышленных программ в США, а в настоящее время является повседневным инструментом практически любого современного менеджера. Фрагмент такой схемы приведен на рисунке 2.



Рис.2

Для успешной подготовки решений особенно важно то, что данный метод позволяет расчленять **сложную**, трудноразрешимую задачу на совокупность относительно **простых**, для решения которых существуют проверенные приемы и методы. Ведь в отличие от многих иных сфер деятельности управление связано с решением таких проблем, которые вызываются огромным числом разнообразных факторов и условий, далеко не всегда выражаемых с количественной стороны. Все это делает каждую задачу, которая решается в управленческой сфере по-своему уникальной, не имеющей готового решения. Последовательное расчленение решаемой проблемы на частные подпроблемы является важным этапом системного анализа. Членение должно продолжаться до тех пор, пока не будет осуществлено разбиение на привычные, очевидные подпроблемы, решаемые отработанными приемами. Именно эта сторона системного анализа имеет большое практическое значение для создания управленческих решений.

Ведь совершенно недостаточно, исходя из общих целей, правильно определить **задачи**, стоящие перед органами управления конкретной организации на определенном этапе. Всегда возникают значительные затруднения при переходе к **практическим** формам и методам их решения. Если допускается **разрыв между целями и средствами**, то организация не сможет решить поставленные задачи. Тем самым неумение использовать приемы, посредством которых в единое целое увязываются цели и средства, приводит к неспособности менеджеров реализовать свое предназначение - добиваться достижения целей.

Методом системного анализа, направленным на обеспечение **единства выбранной цели и средств** ее достижения и является построение "дерева целей". Начинается оно с процедуры структуризации, расчленения основной **цели** на составные элементы, называемыми подцелями, каждая из которых является средством, направлением или этапом ее достижения. Затем каждая из подцелей в свою очередь рассматривается как цель и расчленяется на компоненты. Любой из полученных элементов должен также рассматриваться как цель и раскладываться на составные части. Если все эти элементы представить графически, то получится так называемое "дерево целей", обращенное "кроной" вниз. При этом главная цель оказывается на верхнем уровне. Процесс расчленения следует вести до тех пор, пока на самом нижнем уровне "дерева" не окажутся средства, реализация которых не вызывает принципиальных трудностей и сомнений.

Данный метод обладает кажущейся простотой, и это может вызвать стремление использовать его, глубоко не овладев всеми его сторонами и особенностями, не приспособивая его к разработке именно управленческих решений с учетом их специфики. На практике процесс структуризации осуществлять очень непросто, он требует особой строгости мышления, т.к. в реальных системах много неформальных отношений, сложных взаимодействий, которые трудно выделить и учесть.

Существенное достоинство указанного метода заключается в органическом единстве анализа и синтеза. Опыт показывает, что нередко организации пользуются в основном анализом в узком смысле этого слова, расчленением задач, проблемных ситуаций на составные части. Гораздо хуже дело обстоит с синтезом, для которого необходимо диалектическое мышление, определенная философская культура. Вместе с тем менеджмент требует синтетического, системного подхода, поскольку управление - это деятельность, которая в первую очередь направлена на объединение, на синтез интересов людей. Применение метода "дерева целей" служит соединению в процессе создания управленческого решения аналитической и синтетической работы. Сам процесс расчленения общей цели на подцели служит способом их объединения, т.к. выявляются не только отдельные компоненты, но и отношения между ними, *связь с главной целью*. Таким образом структуризация осуществляется одновременно с интеграцией.

Хотя дерево целей отражает структуры систем далеко не полностью, и заменить собой всю совокупность процедур системного анализа не может, но, вместе с тем, оно помогает наглядным образом выразить "целевой" подход к организации современного предприятия, что особенно важно в условиях динамичной среды, постоянно влияющей на цели предприятия.

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПРОТИВОРЕЧИЙ

Почему возникают противоречивые цели? Причина всегда коренится в недостаточности, неуниверсальности наличных средств, с помощью которых могут достигаться эти цели. Противоречие между целями означает, что с помощью имеющихся средств может быть достигнута или одна или другая цель, но не обе вместе. Так, предприятие, располагающее некоторым капиталом, может иметь противоречивые цели: или выпустить наукоемкий товар, проведя дорогостоящие исследования и разработки, или же сделать товар изысканно привлекательным, потратив средства на улучшение его дизайна, внешнего вида. Ограниченность средств не позволяет предприятию в полной мере реализовывать обе цели и заставляет его выбирать одну из целей, или компромиссный вариант, т.е. когда удовлетворяются обе цели, но не полностью. Все искусство менеджмента будет в данном случае заключаться в поиске оптимального компромисса.

Каждый менеджер постоянно сталкивается с проблемой согласования целей, принадлежащим разным субъектам - коллективным и индивидуальным. Так, еще сравнительно недавно, находились в явном и остром противоречии цели хозяев и цели наемных работников. Разработки современной политической и экономической науки, в частности менеджмента, а также прогресс производительных сил общества позволили в значительной мере разрешить это противоречие, создав тип современного предприятия, с помощью которого достигнут разумный и взаимоприемлемый компромисс. На многих западных предприятиях реализована модель так называемого "участия работников в управлении", которая позволяет выразить в значительном объеме их интересы, реализовать их потребности, как в

материальной, так и в морально-психологической сфере. Большую роль играет и то обстоятельство, что многие рабочие становятся акционерами предприятий, приобретая тем самым черты так называемого “среднего класса”, являясь одновременно и работниками, и собственниками. Что же явилось компромиссной общей целью для хозяев предприятия и наемных работников, которая установила согласие между ними? Этой целью явилось успешное **функционирование предприятия, ориентированного на интересы потребителя**, т.е. такая миссия предприятия, когда и собственники, и наемные работники заботятся в первую очередь о реализации целей потребителя. Тогда предприятие имеет достаточную прибыль, быстро развивается во всех отношениях, что позволяет удовлетворять цели и рабочих, и хозяев.

Правило согласования противоречивых целей может быть сформулировано так: разрешение противоречия между целями осуществляется с помощью определения компромиссной общей цели. Важно осознать, что согласие достигается не “слиянием” целей различных субъектов, не совпадением их, не приведением их к единству. Цели различных субъектов различны потому, что объективно различаются лежащие в их основе потребности и интересы, и обеспечить их совпадение в общем случае невозможно. Согласие достигается на ином пути - строится **общее средство**, которое позволяет в определенной мере достигать и те, и другие противоречивые цели. **Построение и использование общего средства и является общей целью субъектов, обладающих противоречивыми целями.**

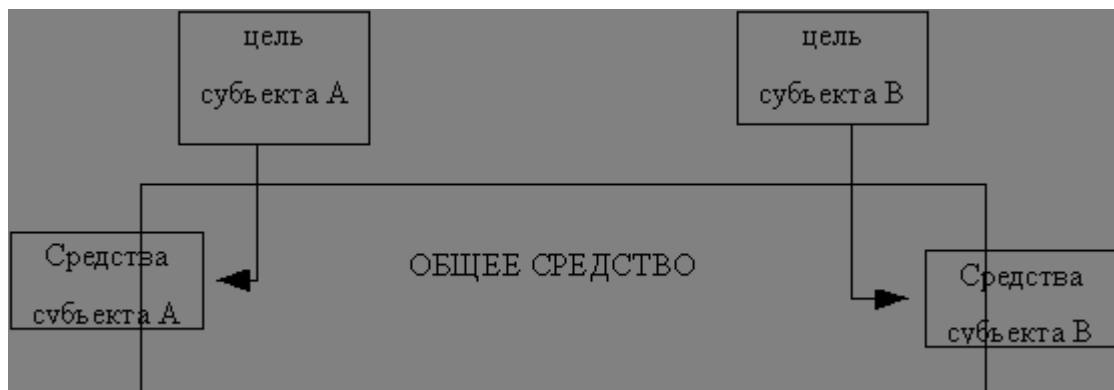


Рисунок 3.

Частный случай этого правила: **общей целью является совместная согласованная деятельность, в ходе которой каждый субъект использует часть своих средств для удовлетворения целей другого субъекта, образно говоря, служит ему.**

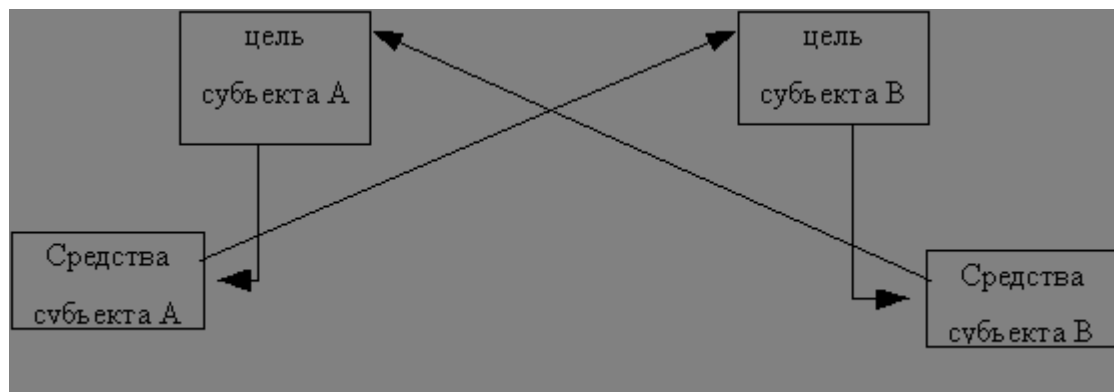


Рисунок 4.

В этом случае общим средством является совместная деятельность. Основой осуществления этой общей деятельности могут служить такие процедуры:

1. Каждый субъект создает проект своего дерева целей;
2. Субъекты обмениваются проектами;
3. Каждый субъект ищет свои средства и возможности для реализации целей другого субъекта и предлагает их ему.

Если этих процедур оказывается недостаточно для достижения согласия, т.е. взаимного удовлетворения интересов, то можно использовать еще одну:

4. Каждый субъект строит дерево целей *другого субъекта* и предлагает ему внести коррективы в намеченные цели и средства.

Если этого тоже недостаточно для консенсуса, тогда необходимо конструировать общую систему средств. При этом **важнейшим принципом является проектирование каждым субъектом всей системы в целом, а не только той ее части, которая будет удовлетворять лишь его интересы**. В противном случае гармонизировать систему, преодолеть противоречия практически невозможно.

Следовательно, сначала каждый субъект разрабатывает **свой полный проект общей системы средств**, и лишь потом проводится их сравнение и корректировка. Если все-таки противоречия остаются, то целесообразно использовать прием “инверсии интересов”. Он заключается в том, что соперники как бы меняются интересами и разрабатывают проект, преследуя не свои интересы, а цели соперника. При этом возникают, как минимум, четыре проекта общей системы средств, т. к. каждый из субъектов создает и свой проект, и проект от имени соперника. Этот подход помогает в значительной мере осознать интересы противника, обоснованность его требований и прийти к компромиссу, превратить противника в партнера. Если и на этом пути не удастся достигнуть взаимной договоренности, то все процедуры, начиная с построения дерева целей каждым субъектом, можно проделать снова. Каждый полный цикл процедур должен приближать стороны к согласию. Последним средством достижения компромисса является создание независимого экспертного совета, выбирающего наилучший вариант из всех предложенных.

В реальных системах цели достигаются всегда неполностью, частично. В той части, в какой они реализуются - устанавливается гармоничное единство систем, т.е. сотрудничество, взаимоподдержка, согласованная деятельность. А в той части, где цели не достигаются - продолжается борьба за обладание общим средством.

Таким образом, в отношениях между системами, даже находящимися в партнерских отношениях абсолютная гармония невозможна, и всегда остаются противоречия, часто неосознаваемые. Этот вывод имеет и определенный методологический смысл: процесс анализа всех систем, в которые встроены человек, должен быть непрерывным, также как и процесс сознательной гармонизации их отношений. Следовательно, этот вид деятельности можно отнести к одной из функций социального управления, и должен существовать орган, который ее реализует.

Эта **методология консенсуса (согласия)** может быть эффективно использована в работе современных предприятий. Например, если между двумя смежными цехами, отделами предприятия существуют противоречия, “нестыковка”, то их можно устранить, используя следующие процедуры:

1. Построить дерево целей каждого цеха;
2. Выявить те фрагменты деревьев целей, которые не воплощены в реальности;
3. Спроектировать и создать общее средство, реализующее цели, содержащиеся в выявленных (в пункте 2) фрагментах; таким общим средством может оказаться, например, дополнительная должность работника, осуществляющего отсутствовавшие ранее, но необходимые функции (информационные, снабженческие, управленческие, производственные и т.п.), или дополнительный отдел или иная система, в частности, новая технология или новая управленческая структура.

Другой пример. Он показывает как указанная методология позволяет обосновать принцип “участия работников в управлении” и помочь рационально сконструировать реализующую его систему. Так, цели высших управляющих фирмой должны содержать, в частности такие компоненты, как владение информацией обо всех основных процессах, происходящих на предприятии, знание интересов его работников, а также обеспечение управляемости предприятием. Цели работников содержат в себе, помимо материальных мотивов, признание своей социальной значимости, стремление к повышению профессионализма. При этом управляющие обладают знанием рынка и стратегии фирмы, но не могут знать в деталях процессы, идущие на предприятии. Работники, в свою очередь, знают проблемы на уровне цехов и участков, но не владеют знанием общей стратегии. Получается, что каждый из этих коллективных субъектов нуждается в том, чем обладает другой субъект. Поэтому решением проблемы будет взаимное удовлетворение целей каждого с помощью системы **совместного** планирования работы предприятия.

В целом проблема согласования деятельности подразделений предприятия, устранения противоречий между ними, может быть отнесена к важнейшим задачам менеджмента, задачам системного моделирования. Это только на первый взгляд, каждый цех или отдел предприятия должен выполнять только свои, строго отведенные ему функции. Практика современных предприятий, для которых маркетинг, т.е. ориентация на рынок, стала своеобразной “философией” их деятельности показывает необходимость противоположного - системного подхода. Так, отдел сбыта в корпорации должен заниматься не только собственно сбытом продукции, но и принимать участие в проектировании продукции, планировании ее количества и качества, ритмичности производства, особенностей упаковки и рекламы, и т.д. В свою очередь, в этих же видах деятельности должны участвовать и производственные цеха, которые лучше других подразделений знают свои возможности и ограничения, которые неизбежно отразятся на качестве продукции. Рынок заставляет понять, что многие проблемы нередко лучше понимают не столько специалисты, которые традиционно призваны их решать, сколько их партнеры из другого подразделения. Например, сбытовики часто лучше понимают как осуществить дизайн упаковки товара, чем отдел упаковки, а производственники, непосредственные изготовители товара, лучше знают его достоинства, чем рекламные агенты и т.д. Все цеха и отделы предприятия должны ориентироваться не на свои “узкоцеховые” цели, а на цели предприятия в целом, которые заключаются в максимальном удовлетворении интересов потребителя. Но для этого недостаточно лишь “обмениваться информацией” между цехами; они должны **совместно проектировать, производить и сбывать продукцию**. По сравнению с традиционным построением фирмы возникает новая ситуация - каждое подразделение должно:

1. **Заниматься своим, специальным видом деятельности.**
2. **Участвовать во всех других видах деятельности, осуществляемых на предприятии.**

Если последнее требование не удовлетворяется, то между целями подразделений останутся скрытые противоречия. Например, целью сбытовиков является продажа нового товара наилучшего качества, т.к. он даст высокий доход предприятию, от которого зависит зарплата работников отдела сбыта. А истинной целью производственных цехов является выпуск привычной продукции невысокого качества, поскольку переналадка оборудования и улучшение качества работ требует дополнительных затрат сил и времени, в то время, как зарплата производственников в большей степени зависит от количества продукции, нежели от ее качества и новизны.

Поэтому возникает действительная необходимость гармонизации целей подразделений. Для этого они должны, как показано выше, стать взаимно полезными, дополняющими друг друга, т.е. целостной системой. Это возможно лишь при условиях полного знания каждым подразделением о целях и возможностях остальных. Традиционная практика, при которой каждое подразделение определяет и планирует лишь свою деятельность должна уйти в

прошлом. Именно для этого подразделения и должны совместно участвовать во всех видах деятельности, осуществляемых на предприятии. Цели другого надо знать для того, чтобы ему предложить свои возможности; а возможности другого следует знать для того, чтобы приспособить их для своих целей. Целесообразно также использовать:

- ротацию работников, в первую очередь руководящих, из подразделения в подразделение (что является очень распространенным правилом в японских компаниях);
- **совместное** определение целей, функций, структуры каждого подразделения;
- **совместное** планирование деятельности каждого подразделения.

Следует подчеркнуть, что **совместное планирование означает не столько присутствие на общих совещаниях по планированию, сколько разработку планов, стратегий, идей, предложений для других подразделений.**

СОЦИАЛЬНО-ДУХОВНЫЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Мы подошли к группе проблем, менее заметных, но не менее острых, и также требующих применения системной методологии; они связаны с **внутренней противоречивостью** самого человека, работающего в современной организации.

Глобальная информатизация и расширение возможностей физического передвижения человека создают вокруг него и в его сознании "калейдоскоп цивилизаций", он живет **одновременно во многих мирах и измерениях**, становится непосредственным участником не только локальных, региональных, но и планетарных процессов. Возрастает степень его влияния на судьбы человечества, поскольку научно-технический прогресс дает ему новые мощные средства воздействия.

Интеллектуализация труда современного работника порождает новое самосознание, заставляет его все больше ощущать себя не узкопрофессиональным средством, **не только функцией, но личностью**. Исчезает автоматизм индивидуальной жизни, навязанный традиционными социальными нормами. Все больше возникает необходимость сопоставления своего существования с конечным смыслом человеческого предназначения. Жизнь незаметно одухотворяется, духовная компонента постепенно усиливается. Это происходит во всех сферах, в частности в профессиональной, и в бытовой. Быт как таковой исчезает, перестает быть сферой отдыха и развлечений и становится сферой личностного саморазвития.

Меняется модель существования человека - из работника, средства труда он постепенно превращается в существо **духовное** (не столько в религиозном, сколько в философском смысле слова), т.е. **он осуществляет самоопределение, самопознание и саморазвитие.**

Кстати, существует и другая, противоположная тенденция - бегство от свободы, уход в бездуховность. Парадокс заключается в том, что эти тенденции часто свойственны не разным социальным группам, а современному человеку как таковому: он рвется к свободе и одновременно убегает от нее, что создает еще большие трудности в познании его как целого.

Итак, если действительно человек постепенно становится существом духовным, то есть меняется модель его жизни, то **должна поменяться и модель социального управления**, в частности, на уровне организации.

Ясно, что структура управления должна быть адекватна человеку - по сложности, динамичности, полноте охвата всех процессов и проблем. Простыми схемами здесь не обойтись. Поэтому речь необходимо вести о сознательно и **постоянно перестраиваемой системе управления**. Очевидно, что привычный функциональный принцип ее конструирования уже устарел и необходим переход к **проблемно-целевому принципу**, суть которого заключается в целенаправленном выявлении проблем, слежении за процессом их развития и упреждающем их разрешении. Самое трудное при этом, как нам представляется, даже не построение постоянно перестраивающейся адаптивной системы управления, а **осознание всей драматической сложности, многомерности жизни современного человека**. Эта сложность порождает новые проблемы, побуждающие к размышлению и пересмотру привычных механизмов управления. Современный работник, все больше из объекта управления становится его субъектом. Все больше подвергается сомнению эффективность механизма управления посредством менеджеров: человек сам хочет выражать свои интересы. И в этом есть глубокий смысл: многие аспекты проблем современного человека может адекватно выразить только сам их носитель. Однако, с другой стороны, их нарастающая сложность и противоречивость для своего выражения требует специальных глубоких знаний в области философской антропологии, социальной и индивидуальной психологии, социологии, культурологии и многих иных гуманитарных наук. Таким образом, наука из вспомогательного элемента превращается в основное звено механизма организации и управления. Речь идет не о том, чтобы заменить наукой всю систему сегодняшнего менеджмента, а лишь о новых подходах к их интеграции, соответствующих вызову времени, о создании органичного единства управленческих процессов и современной науки. Без системной методологии здесь, несомненно, не обойтись!

Исходным пунктом моделирования системы управления современной организацией должен быть, конечно же, сам человек во всей сложности и противоречивости его существования.

Одной из причин, порождающей противоречивость его жизни, как уже отмечалось, является **полисистемность**, то есть одновременная принадлежность многим системам. Мы подчеркивали, что он является элементом таких систем, как семья, предприятие, учебное заведение, профсоюз, группы друзей, политические организации, город, страна, информационные сети и множество других.

Огромное число подобных систем, включающих всебя человека - свидетельство многоплановости его интересов. Эти системы - благо для человека, поскольку они являются средствами реализации его целей. И гораздо менее очевидно, что принадлежность к ним только отчасти дает свободу человеку, но в чем-то и ограничивает ее. Ведь не только человек использует эти системы как свое средство, но и каждая из этих систем использует человека как средство для достижения своих специфических целей. Корень проблемы заключается в том, что **цели систем принципиально отличаются** друг от друга, а ресурсы для их удовлетворения **ограниченны**, поэтому они борются за обладание человеком. За исключением случаев явной борьбы, эти процессы остаются **за пределами общественного сознания**, поскольку их выявление требует специального анализа. (Безусловно, не только социальные системы оказывают влияние на мысли, чувства, поведение и самочувствие человека. Его принадлежность к любым другим системам также является важнейшим фактором его существования, источником психологической и социальной напряженности). Неосознанность всех этих противоречий ведет к внутренней противоречивости существования современного человека, к психологическому дискомфорту и неудовлетворенности.

Разрешить эту проблему можно, например, так:

1. Выявить максимальное число социальных, экономических, политических, экологических, географических, этнических, физических и прочих систем, в которые включен современный горожанин.
2. Сформулировать специфические цели каждой социальной системы.
3. Определить какие функции выполняет человек в достижении целей этих систем.
4. Определить сферы борьбы интересов этих систем, недостаточность средств как источник противоречий.
5. Определить формы и интенсивность влияния на человека со стороны несоциальных систем.
6. Выявить какие потребности и интересы человека удовлетворяются каждой системой.
7. Рассмотреть все указанные выше аспекты в историческом плане, указать зарождение и изменение выявленных системных влияний на человека.
8. Исследовать изученные тенденции с точки зрения будущего, используя методы прогнозирования.
9. Сформулировать стратегию перестройки систем, позволяющую гармонизировать их отношения по поводу использования человека в качестве средства, найти взаимоприемлемый компромисс.
10. Осуществить эти процедуры для каждой социальной группы.

Безусловно, указанный подход, несмотря на значительную трудоемкость предложенных процедур, не раскроет истину во всей полноте. Ведь не существует жесткой детерминации человека системами, в которые он включен: в рамках любой системы он остается существом, способным к свободному выбору. Однако

изучение влияния окружающих систем позволяет выявить порождаемые ими противоречия и, может быть, их разрешить.

В ходе социального управления системный анализ целей необходимо осуществлять не только с формальной, но и с содержательной стороны. В конечном итоге цели любой социальной системы представляют собой создание средств для удовлетворения индивидуальных потребностей, входящих в нее людей. А потребности современного человека, как уже отмечалось, образуют сложнейшую динамичную, труднопознаваемую и труднопрогнозируемую систему, упрощение которой с целью анализа и управления нередко ведет к скрытым и явным социальным проблемам. В частности, сложность этой системы заключается в том, что цели человека обладают *внутренней неустранимой парадоксальностью*. Человек *одновременно* стремится: к стабильности и к развитию; к осуществлению своей индивидуальности и к принадлежности к коллективам; к познанию, и в то же время отбрасывает "лишнюю" или негативную информацию; к свободе, но боится ее бремени; к осуществлению этических норм, но часто испытывает недобрые побуждения и т.д. Каждая человеческая потребность присутствует в целях человека вместе с ее противоположностью. Причем сочетание этих противоположностей у каждой социальной группы и даже у каждой конкретной личности обладает неповторимым своеобразием. Познание противоположных сторон человеческих потребностей, а тем более создание условий для установления их баланса, гармоничного единства невозможно с помощью только обыденного сознания, так называемого "здорового смысла". Эти незаменимые инструменты нашего мышления необходимо дополнить специальными научно обоснованными приемами, в частности, описанными в этой главе.

ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СИСТЕМЫ

Как отмечалось, для гармонизации противоречивых целей должна быть создана общая система средств, которая в определенной мере позволяет достигать и те, и другие цели. Как же ее построить?

Разумеется, состав элементов и структура этой системы *будет определяться набором целей, ради которых она и создается*. Ведь мы уже раньше выяснили, что цели являются системообразующими, интегрирующими факторами. Однако, *важно знать, что точных правил, позволяющих построить систему средств исходя из целей не существует*. Ученые доказали, что невозможно полностью формализовать наши знания о любом виде человеческой деятельности; в частности нельзя полностью формализовать процесс определения целей, средств, критериев, степени их соответствия друг другу и т.д. Поэтому *поиск адекватной структуры, например, предприятия осуществляется не только на основе непреложных законов и правил, но и с помощью неформальных рассуждений, аналогий, интуиции, опыта*.

Так, если предприятие действует в относительно стабильной рыночной ситуации и выпускает довольно простую и привычную продукцию, то и цели его просты - поддерживать или наращивать объем данной продукции. Этим целям соответствует всем знакомая цеховая форма организации предприятия с линейной структурой управления.

В динамичной среде предприятие с быстро меняющимися видами продукции применяет матричные структуры. Неопределенность среды заставляет предприятия создавать гибкие структуры - “поисковые” подразделения, “венчурные” (рисковые) фирмы.

На первый взгляд возникает такая “цепь” причинно-следственных связей, учитываемых при создании предприятия: потребности окружающей среды - цели предприятия - структура предприятия. Однако на деле процесс создания структуры предприятия основывается на более сложных зависимостях.

Они связаны с замеченным еще древними философами свойством любой человеческой деятельности: полученные результаты всегда отличаются от запланированных целей. Правда, это отличие нередко столь незначительно, что просто не принимается во внимание, или же объясняется случайностью.

Осуществляя деятельность посредством обыденного сознания, человек обычно руководствуется принципом совпадения целей и результатов. И нередко попадает впросак, удивляясь, что планировал одно, а получил иное. Однако в создании современного предприятия подобный подход ведет к краху.

Современные представления о расхождении целей и результатов деятельности связаны с именем русского философа Н.Н.Трубецкого, который утверждал, что их причиной является “двойственность” используемых средств. Действительно, когда средства подбираются для реализации намеченной цели, например, определенная структура, технология, персонал и т.д., то, будучи еще не опробованными в реальной деятельности, они представляют собой ***идеальные средства***, т.е. средства, лишь мысленно подходящие для достижения целей. А на практике они начинают проявлять себя как ***реальные предметы*** с такими свойствами, многие из которых заранее познать было невозможно. Ведь эти свойства проявляются лишь во взаимодействии с другими предметами; поэтому пока этого взаимодействия не было, пока средства не были “встроены” в реальные системы, они оставались абстрактными, идеальными, мысленными средствами. И как идеальные средства они, казалось, способны были бы обеспечить реализацию запланированных целей. Но когда они становятся реальными средствами, то дают результат, в чем-то не совпадающий с целями.

Каков же выход? Ставить лишь такие цели, для достижения которых используются лишь привычные средства в привычных сочетаниях? Но такие цели рассчитаны на скромный результат, не свойственный современному рынку, да и в целом, человечеству, рвущемуся к прогрессу. Если же делать ставку на совершенно новые средства, то результаты практически невозможно прогнозировать, в чем легко

убедиться, вспомнив многие проблемы человечества в сфере политики, экономики, экологии и т.д.

Следует признать, что оптимален подход, синтезирующий, объединяющий оба. Не вдаваясь в детальное обоснование, опишем лишь конкретную методологию, позволяющую использовать изложенные представления на практике.

Итак, для проектирования любой системы, например, фирмы, сначала определяются потребности ради удовлетворения которых она и создавалась. **Поначалу** этот проект должен носить строго **идеализированный характер**, т.е. намечаются наиболее предпочтительные цели, идеалы и делается предложение, что существуют средства, позволяющие их достигнуть. Такой подход позволяет сделать попытку действительно отыскать такие средства, расширить круг поиска, выйдя за пределы стандартного набора привычных средств. Если же действовать обычными методами, то, скорее всего, мы наметим себе только такие цели, для достижения которых, как нам кажется, существуют реальные средства. Видимо, прав Рассел Акофф, выдающийся американский специалист в области менеджмента - “главным барьером между нами и наиболее желательным для нас будущим являемся мы сами”. Хотя, как показывает весь опыт человечества, для достижения практически любой цели всегда существует средство, только, может быть, еще не найденное. Чаще всего оно представляет собой новую комбинацию обычных элементов, иначе говоря, систему, которая, как нам уже известно, всегда обладает новым качеством по сравнению со своими элементами.

После процедуры поиска средств, адекватных идеализированным целям, которую следует осуществить с помощью дерева целей, необходимо вспомнить о неизбежности разрыва между планируемыми целями и получаемыми результатами. Устранить полностью этот разрыв невозможно, но существуют методы, позволяющие их сократить. Главным образом это - прогнозирование, целенаправленное исследование будущего результата. Мы можем предложить относительно простой прием, позволяющий расширить наши представления о будущем - “дерево следствий” (рисунок 5). Оно должно строиться для каждого элемента дерева целей (см. рис. 2).

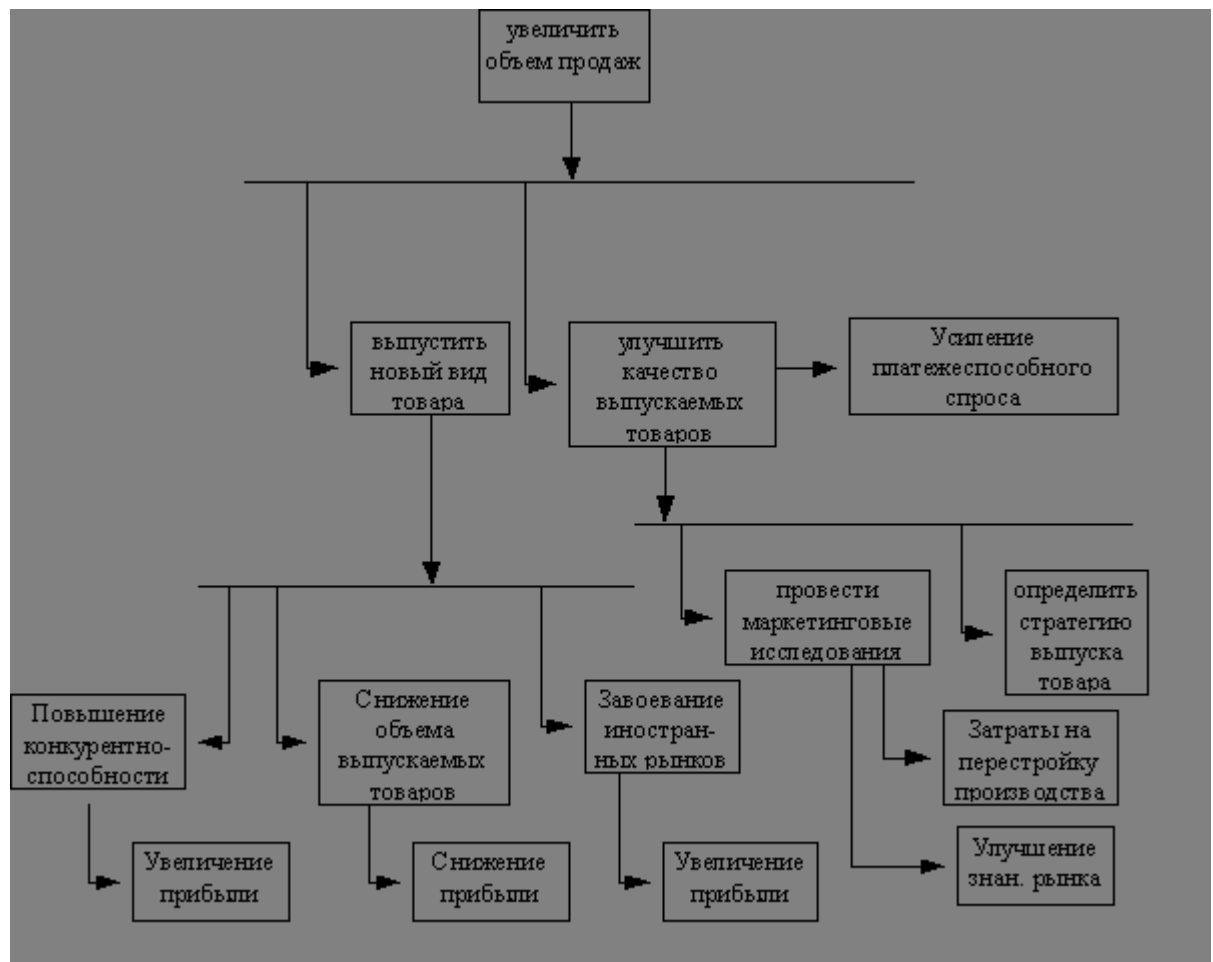


Рисунок 5.

Таким образом, для проектирования целеустремленных систем мы получаем более универсальное средство, чем обычное дерево целей - “объединенный граф”, синтезирующий дерево целей и дерево следствий.

Мы полагаем, что многие проблемы менеджмента порождаются тем, что органы управления эффект несовпадения целей и результатов не учитывают, а порой и просто о нем не знают. Нам представляется, что отличие конечного результата от цели остается незамеченным из-за того, что реальное средство, постепенно раскрываясь в ходе деятельности дает серию промежуточных результатов, каждый из которых немного влияет на цель. К моменту получения конечного результата цель уже может быть существенно изменена, разрыв между ними отсутствует или сглажен и, поэтому, незаметен. Мы полагаем, что незаметное изменение первоначальной цели можно считать закономерностью человеческой деятельности вообще и, управленческого процесса, в частности. Из нее можно вывести ряд следствий, важных для менеджмента:

1. Нельзя абсолютизировать неизбежность первоначальных целей управления.

Внесение в них коррективов закономерно и требует использования специальных процедур.

2. Необходимо постоянно следить за промежуточными результатами, прогнозировать на их основе конечный результат и сравнивать его с целью.
3. Следует вносить необходимые коррективы в цели, если они становятся недостижимыми или требуют новых труднодоступных или дорогих средств.
4. Необходимо вносить коррективы и в используемые средства, если даваемые ими промежуточные результаты показывают, что конечный результат будет существенно расходиться с первоначальными целями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осознание зависимости предприятия от внешней среды, от общества, которое развивается по собственным законам, привело к появлению за ряд последних десятилетий новых видов деятельности менеджера - прогнозирование, стратегическое планирование и управление. Суть их заключается в научном познании закономерностей функционирования и развития предприятия и общества, поиске оптимальных средств и целей предприятия, гармонизирующих интересы.

Возрастающая динамичность среды и все большее воздействие ее на предприятие, снижают значимость стратегического планирования из-за необходимости постоянной корректировки целей, особенно долгосрочных. Все более эффективным признается так называемое стратегическое управление, которое заключается в определении нескольких возможных целей, адекватных им стратегий и систем средств. В зависимости от изменений внешней среды, которые фирма тщательно анализирует и прогнозирует, постоянно вносятся изменения в цели фирмы, выбираются соответствующие стратегии и системы средств. Таким образом, любые изменения среды не являются неожиданными для предприятия, оно встречает их "вооруженное" адекватной стратегией.

Процессы, идущие в цивилизованном обществе делают предприятие все более сложной системой, поскольку усложняются интересы персонала и потребителей продукции, экономическая, политическая и экологическая среда, усиливается взаимовлияние научно-технического прогресса и социально-духовной сферы. По этой причине усложняются и процессы управления предприятием. Возрастает значимость системно-аналитической деятельности, обеспечивающей целостность в развитии предприятия как системы. Не только в деятельности менеджера распорядительные функции заменяются на интеллектуальную роль, но тенденция интеллектуализации характерна в целом для коллектива современного предприятия.

Все эти тенденции все острее проявляются и в социально-экономической жизни России. Поэтому в течение времени становится необходимостью целенаправленного освоения всего арсенала приемов и методов исследования и управления предприятиями в рыночных условиях, овладения системным и ситуационным подходом.