



ОТРАСЛЕВЫЕ РЫНКИ И РЫНОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

УДК 005.942 : 336.71

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Н.А. СЕРЕБРЯКОВА*Воронежский
государственный
университет
инженерных
технологий**e-mail:
serebrakova@mail.ru*

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию. В связи с этим изучение управленческого консультирования приобретает большое значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки, и является весьма актуальным. В статье, автор проанализировал управленческое консультирование на примере банковской сферы.

Ключевые слова: управление, консультирование, психология, организация, культура, банковская сфера.

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения. Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии. К началу этой стадии должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления.

Объектом консультационной деятельности обычно являются организации как системы, группы и индивидуумы в организациях. В нашем изложении объектом консультационной деятельности является деятельность банковских учреждений в целом, управленческих команд, профессиональных групп руководителей среднего и низового уровней, иначе говоря, персонала.

Различные авторы имеют разные представления о предмете консультационной деятельности. Так, В. Френч и К. Белл, одни из основателей науки организационного развития, определяют предмет консультирования как «долговременные усилия по совершенствованию процессов решения проблем организации и ее обновления» [15]. Д. Липпит же основной упор делает на процесс перемен: «создание процесса побуждающих, создающих, и при необходимости, конфронтационных перемен» [18]. К. Арджирис под предметом организационного консультирования подразумевает поддержание жизнеспособности



способности организации, сообщение ей энергии, реализацию планов, активизацию и обновление организации, то есть включает сюда весь цикл функционирования и развития организации [2].

С точки зрения Э. Шайна, родоначальника процессного консультирования, предмет консультирования – это снабжение информацией, анализ информации, диагностика проблем, поддержка менеджеров, рекомендации по решению проблем, выполнение трудных и непопулярных решений [14]. В данном определении предмет консультирования обозначен основными этапами консультационного процесса. Другой специалист – М. Кубр – в своем определении более близок к В. Френчу и К. Беллу, он рассматривает предмет консультирования как разрешение проблем организации и осуществление процесса изменений [9].

Мы будем понимать под предметом консультационной деятельности в банковских учреждениях долговременный процесс совершенствования и развития банка посредством выявления и разрешения проблем банковской организации, инициирования в ней перемен и осуществления изменений, реализации планов, активизации персонала, создания и поддержания атмосферы инициативности и формирования организационной культуры.

Перейдем к рассмотрению целей консультационной деятельности. В. Френч и К. Белл определяют цель консультирования как эффективное и совместное управление культурой организации, улучшение благосостояния и качества рабочей жизни для всех членов организации [15]. Определение цели консультирования Д. Липпита напрямую связано с процессом перемен в организации. Здесь цель – «обновление, позволяющее организации стать или остаться жизнеспособной, адаптироваться к новым условиям, решать проблемы, извлекать уроки из опыта» [18]. То есть основной целью консультирования является создание в организации изменений, которые ведут к обновлению. Практически так же определяет цель консультирования и К. Арджирис: обновление и восстановление жизнеспособности организации [2].

С другой стороны подходит к данному вопросу Д. Гарднер, он исходит из того, что целью консультирования является избегание организационного распада, возвращение жизнеспособности и созидательности, то есть оргконсультант рассматривается скорее как врачеватель, который следует за процессом, лишь исправляя его в нужном направлении, однако не воздействуя активно на процесс и не формируя его [5].

Э. Шайн определяет цель организационного консультирования как создание готовности к переменам и вычисление проблемы с последующим решением, что делать дальше [14]. Идентично этому определение М. Кубра: помочь клиенту осуществить прогрессивные изменения в организации [9].

Проведенный анализ позволяет нам дать следующее определение целей консультационной деятельности в банке. Это – зарождение процесса изменений в банковской организации с целью повышения ее эффективности, в первую очередь, в использовании человеческих ресурсов, посредством помощи банковскому учреждению в выявлении проблем, а также в разработке и реализации программ и концепций развития.

Опираясь на приведенные нами определения, рассмотрим специфику консультационной деятельности в сфере развития банковских организаций, прежде всего, с точки зрения особенностей клиентов, консультантов, консультант-клиентских отношений, а также внешних по отношению к консультационной деятельности условий (рис. 1).

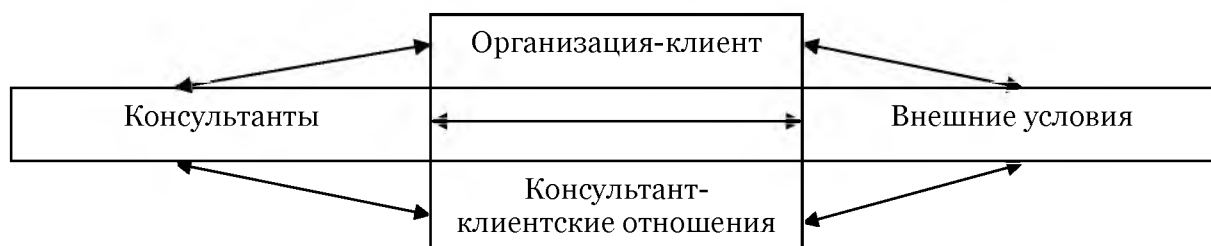


Рис. 1. Факторы, влияющие на консультационную деятельность в сфере развития банковских организаций



У банковских организаций как у клиентов практически отсутствует четко и корректно сформулированный запрос на организационное развитие, не определены основные цели и задачи обращения к консультанту. Наш опыт показывает, что чаще всего запрос руководителей банковских учреждений формулируется в виде следующих высказываний: «Нам надо не потерять лица»; «Скажите, как активизировать людей на зарабатывание прибыли»; «Надо, чтобы у сотрудников была деловая ориентация, чтобы они шли «в ногу со временем»; «Сделайте так, чтобы все проблемы не замыкались на управляющем», «Что делать, если наши нововведения вызывают у всех раздражение и стресс».

Проблемы, которые банкиры ставят перед консультантами, крайне редко носят личностный характер. Банковские руководители принципиально не ориентированы на психотерапию, коммуникативный тренинг в его каноническом, «чистом» виде. И здесь мы полностью согласны с утверждением Л. Гозмана: «Вера в то, что тренинговая группа, деловая игра или, наконец, индивидуальная терапия является универсальным средством решения человеческих проблем, здесь только мешает» [6].

Специфика консультирования банковских учреждений заключается в сложности и многообразии решаемых ими проблем. Предметом анализа здесь становятся и проблемы достижений прибыли, т.е. вершинные проблемы, и удовлетворение финансовых потребностей населения, и регуляция денежных потоков в интересах государства, т.е. глубинные проблемы. Хотя анализ самой природы трудностей банковской организации тесно связан с поиском путей выхода из затруднений, кризиса, все же чрезмерная сосредоточенность консультантов на углубленном изучении того, «почему все плохо», а также сконцентрированность преимущественно на объяснении причин неудовлетворительного состояния банковского учреждения оказывается менее предпочтительной в сравнении с поисками оптимального пути движения к желаемому результату. Эти соображения мы постарались учесть в разработанной нами технологии организационного консультирования банковских учреждений.

Для многих банковских руководителей неизвестны ни уровень сформировавшегося консультационного рынка, ни цены на тот или иной вид услуг, ни степень компетентности тех консультантов, которые предлагают им свои услуги. В лучшем случае руководители банков слышаны о психологах и их возможностях тестировать и отбирать персонал. Поэтому из-за малой информированности клиентами предъявляются завышенные ожидания по отношению к консультанту, особенно внешнему. На Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2-3%, у нас же в расчет принимаются только 50-100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, у нас – о кардинальной перестройке и изменениях.

Консультирование банковского учреждения связано с повышенным вниманием банкиров к возможной утечке информации, использующейся и вскрытой в процессе консультирования. В крупных банковских учреждениях проблемы требуют глубоких знаний весьма сложных внутренних взаимоотношений и связей, поэтому, по нашим данным, банковские руководители отдают предпочтение внутреннему консультированию. Они добавляют сюда также и соображения безопасности, конфиденциальности, фактор стоимости (даже хорошо оплачиваемый внутренний консультант стоит на 30-50% дешевле, чем внешний), доступность консультантов в любое время. Кроме того, в соответствии с данным нами определением целей консультационной деятельности в банке, ориентированном на разработку и реализацию программ и концепций развития, можно предположить, что проблемы реализации решаются внутренней службой консультантов более эффективно. С нашей точки зрения, во многом возможности влиять на оптимизацию консультируемой организации прямо связаны с тем, является ли консультант «внешним» или «внутренним» для данного банковского учреждения.

Специфика консультантов, участвующих в деятельности по развитию банковских организаций, требует высокого уровня их профессионализма как в сфере организационного развития, так и в банковском деле, а также наличия у них опыта работы в банков-



ских учреждениях. Профессионализм является следствием не только владения консультантами приемами, способами, методами индивидуального или группового консультирования, но и влияния консультативной школы, в которой проходило становление организационного консультанта, поскольку он является носителем определенной системообразующей идеологии (игротехнической, социологической, психологической, организационной). До настоящего времени образование, знания и навыки в области организационного консультирования специалисты получали тремя путями: учились у зарубежных коллег, самостоятельно постигали основы профессии, приходя в оргконсультирование, как правило, из смежных областей (например, более активные экономисты, социологи и психологи переориентировались на практические изменения в организации), учились у известных российских консультантов. Каждый из этих путей, несомненно, откладывал отпечаток на взгляды, позиции и ценности консультантов.

Анализ Е.А. Скриптуновой деятельности российских оргконсультантов показал, что наиболее эффективными по результатам работы являются «организационно» ориентированные консультанты (то есть ориентированные на организацию в целом) с психологическим образованием по сравнению с «психологически» ориентированными (то есть ориентированными на удовлетворенность клиентов и на самореализацию) и по сравнению с «организационно» ориентированными консультантами с непсихологическим образованием (игротехники) [12]. Этот вывод подтверждается нами и при рассмотрении внутренних организационных консультантов, работающих в банковских учреждениях.

Считаем необходимым особо подчеркнуть важность профессиональных знаний консультантов в области банковского дела и финансового менеджмента, если речь идет о консультационной деятельности в сфере развития банковских организаций. Наш опыт исследования показывает, что в противном случае эффективность мероприятий по организационному развитию невысока.

Крупные консультантские фирмы часто критикуют внутренних консультантов за недостаток опыта работы в других компаниях и фирмах, что, по общему мнению, ведет к снижению квалификации. По нашим наблюдениям, действительно, там, где опыта недостаточно, успешность мероприятий невысока. Однако, если речь идет о внутреннем организационном консультировании, только крупный банк с многочисленными структурными подразделениями может дать консультантам необходимый опыт работы в различных ситуациях и позволит себе иметь компетентную профессиональную группу внутренних консультантов. Тогда накопленный этой группой опыт работы в банковских подразделениях может быть легко трансформирован на консультационную деятельность в других банковских учреждениях.

Кроме профессионализации и опыта важным, с нашей точки зрения, является сформированность единой команды организационных консультантов банка. Представления оргконсультантов о результатах проведенных мероприятий, то есть ценности, а также субъективные ощущения их успешности должны быть близкими, если не идентичными. Обращаясь к уже упоминавшемуся исследованию Е.А. Скриптуновой [12], можно увидеть, что для «психологически» ориентированных консультантов результатом является «диагностика» трудностей организации, повышение ее адаптивности, собственная самореализация, удовлетворение, а также благодарность клиента. Для «организационно» ориентированных результатом является решение не столько заявленной проблемы, сколько выход вместе с клиентом на реальную проблему, ориентация на исследование возможностей, а не трудностей организации. Второе более соответствует сформулированным нами целям организационного консультирования в банковских учреждениях.

Опыт нашей работы показывает, что ощущение неуспешности, неудовлетворенности банковских консультантов часто возникает тогда, когда содержание мероприятий по оргразвитию отвечает только запросу банка – клиента, но не соответствует динамике запроса, то есть связано лишь с решением неотложных проблем банковского учреждения. Мероприятия по организационному развитию дают там непродолжительный, пусть и позитивный эффект. Чаще всего это происходит, если служба внутреннего консультирования имеет низкий статус и лишена доступа к высшему руководству. Тогда она вряд ли



сможет решать межфункциональные проблемы на более высоком уровне, и ее рекомендации не будут пользоваться авторитетом и доверием.

Однако эта особенность, присущая внутренним консультантам, легко преодолевается, если правильно определены роли и взаимные обязанности клиента и консультанта в пределах банковской организации, а также статус службы внутреннего консультирования. Интересным путем повышения компетентности и доверия к внутренним консультантам является вовлечение их во внешнее консультирование или приглашение в банк внешних консультантов для выполнения определенных задач.

Таким образом, эффективность процесса организационного развития в банковских учреждениях зависит от профессионализма, опыта, ценностей и статуса консультантов, проводящих эту работу. При отборе и формировании такого рода специалистов для банков необходимо учитывать общность целей команды внутренних оргконсультантов.

Необходимо отметить еще одну особенность консультантов, работающих в банковских учреждениях. Несмотря на то, что в рамках Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию имеются консультанты, выполняющие заказы в банках, все-таки профессиональное сообщество банковских консультантов еще не сформировалось. В зависимости от позиции и статуса, консультанты имеют различные цели, подходы и методологические средства. Например, широкое применение игровых методов внешними консультантами, не знакомыми с банковской спецификой, вызывает у участников удовлетворение самим процессом коллективной работы, однако такие методы весьма громоздки, требуют единовременного отвлечения большого количества людей и гораздо меньше приспособлены к решению конкретных задач банковской организации. Поэтому, с нашей точки зрения, весьма актуальным является формирование профессионального сообщества банковских консультантов, которое сейчас находится в стадии становления.

Консультационная деятельность в сфере развития банковских организаций определяется также особенностями взаимодействия оргконсультанта и банка-клиента. Здесь малоэффективны позиция «сверху», выдача истины в последней инстанции, преподнесение готовых рецептов, психотерапия или психокоррекция, постановка диагнозов, вульгарно-утилитарное «программирование». Наиболее оптимальным является диалогический стиль общения оргконсультанта. Если во всех других областях психологического консультирования клиент с одинаковой вероятностью может склоняться к принятию позиций «снизу», «на равных», «сверху», метафорически иллюстрируемых образцами транзакционного анализа, то в области организационного консультирования банковских учреждений клиенты-банкиры, как правило, тяготеют к позиции «сверху» как наиболее привычной для них.

Отношение руководителей и служащих банка к процессу консультирования достаточно противоречиво. Главные проблемы, с которыми здесь сталкивается консультант, связаны с наличием активного психологического сопротивления, с одной стороны «незаменимых» сотрудников, стремящихся не впускать консультанта в доступные только им тайны своего банка, и с другой – «лишних» сотрудников, которые, в свою очередь, обосновывают собственную необходимость разнообразными причинами. Консультируя по вопросам имиджа, мотивации, управления подчиненными, консультант нередко самим фактом своего появления может порождать у клиентов-руководителей банковских подразделений чувство неполноценности, выражающееся в форме неприятия, отторжения, агрессии по отношению к консультанту. Вместе с тем опыт наших исследований показывает, что такое неприятие больше связано в банках с появлением внешнего консультанта, нежели внутреннего.

Консультационная деятельность как таковая может дискредитироваться разными службами в банке (персонала, социально-психологической и др.) Если персонал банка-клиента постоянно чувствует опасность от психологов, социологов банковского учреждения из-за тестирования-анкетирования, по результатам которых не принимается никаких решений, он вряд ли поверит в возможность улучшений при консультативном подходе. Подобная дискредитация порождает недоверие к услугам специалистов по организационному консультированию и сомнение в эффективности их деятельности.



Консультант-клиентские отношения при работе в банковских организациях связаны с непредсказуемостью профессиональных ситуаций. Руководитель, начиная работать с консультантом, не представляет точно, что ему нужно и что конкретно он хочет от консультанта. Консультант до того, как начать работать с данным клиентом, тоже этого не знает. Цели и задачи консультационной деятельности конкретизируются для каждого отдельного случая, для каждого банка. В консультационной деятельности часто результат отсрочен, не всегда очевиден и не всегда может быть точно измерен. В особенности, если банк-клиент декларирует своей целью увеличение прибыли, перед консультантом встает непростая задача убедить клиента в том, что для достижения данного результата необходимо сделать и другие шаги, то есть сформировать потребность в комплексном организационном развитии.

На организационное консультирование в банковских учреждениях влияют также и внешние условия: политическая обстановка, экономическая нестабильность, особенности российской деловой культуры.

Коммерческие банки и кредитные учреждения особенно страдают от отсутствия внутри финансово-банковской системы стабильных «правил игры», от неустойчивости как структурной, так и законодательной. Количество правовых актов и документов то увеличивается, то уменьшается, то способствует свободной банковской деятельности, то упорядочивает и жестко регламентирует отдельные ее стороны. В отечественной банковской системе уже сейчас можно различить «счастливых» и «неудачников» в зависимости от того, удалось ли банкам определить направления специализации отношений с властью. В дальнейшем можно также ожидать отзыв банковских лицензий и добровольно-принудительные слияния и банкротства. Поэтому сбрасывать со счета фактор влияния внешних условий в банковской сфере практически невозможно. Даже при осуществлении консультационной деятельности в достаточно стабильных банках государственно-коммерческого типа необходимо всегда иметь ввиду особенности российской экономической внешней среды.

Для российской деловой культуры характерна ориентация на прагматические результаты, которые можно непосредственно «измерить». Для многих консультантов, опирающихся на практику западных подходов консультирования, главной ценностью и главным результатом консультационного процесса является зарождение процесса изменений в организации. Российский руководитель не видит толку в «простых изменениях», его ценности, понимание результатов и важности состоят в получении чего-либо такого, что можно непосредственно измерить, будь то получение дополнительной прибыли или устранение конфликта.

Для российской деловой культуры характерна определяющая роль иррациональных моментов, ценность мистического, надрационального, духовного опыта. Отсюда вытекает особенность, на которую указывают большинство исследователей: приоритет коллективного над индивидуальным. Так, формирование коллектива в банковской структуре зачастую происходит по принципу «свой» – «чужой». Это затрудняет достижение практического результата в организационном консультировании, поскольку главным оказываются не способности, знания и опыт человека, а его лояльность, принадлежность к своим, к коллективу.

Еще одно отличие российской деловой культуры – это приоритет в нашей культуре отношений. Если иметь ввиду континуум стилей лидерства Лайкерта [17], на одном конце которого располагается стиль, сосредоточенный на работе, задаче, результатах, продукте, а на другом – сосредоточенный на человеке, отношениях, то для российской деловой культуры более характерна ориентация на людей и отношения. В результате, приоритеты в консультировании тоже являются прямо противоположными. Если на Западе деловые люди умеют хорошо налаживать дело, а на установление отношений не обращают внимания, то западные консультанты как раз и делают ставку в своей деятельности на отношения в организации. Эффективные российские консультанты большее внимание уделяют не установлению отношений, а наоборот их формализации, четкой организационной структуре, распределению функций, решению конкретных задач и проблем. Именно таким образом мы строили технологию организационного развития банковских учреждений.



Наблюдения показывают, что в российской деловой культуре преобладает тип мыслителя, стратега, генератора идей. Такие люди могут придумать массу интересных идей, но никогда не будут их прорабатывать или реализовывать. Создание технологий не их стихия. Эта особенность отражается и на российских консультантах. В своей деятельности они часто идут от теории, от идей и моделей к практике, в отличие от своих западных коллег, у которых вся работа с клиентами идет от примеров, фактов, кейсов. В этой связи мы постарались создать, с нашей точки зрения, наиболее предметно– ориентированную и практичную консультативную технологию, учитывающую вышеуказанные особенности российской деловой культуры.

Проводя анализ литературы по консультационной деятельности в сфере развития организаций, необходимо отметить, что вопросам организационной культуры, командообразования и постоянного саморазвития придается особое значение в процессе консультирования [9, 14, 16].

В этой связи кратко поясним, что понимается под механизмом постоянного саморазвития банка. Обычно изменения в организации начинаются с того, что выявляются ключевые фигуры, заинтересованные в изменениях и способные проводить их в жизнь. Чаще всего это бывают высшие менеджеры банка, но могут быть и инициативные группы, и консультанты. Они и становятся «агентами изменений», постепенно включая в этот процесс все более широкий круг персонала, пока, наконец, вся организация не включается в процесс обновления, развития и поиска ресурсов и новых возможностей.

Сама методология организационного развития носит универсальный характер, несмотря на то, что она может описываться различными моделями применительно к неодинаковым организациям. Так, например, согласно поэтапной модели процесса организационных изменений К. Левина [10], развитие означает осуществление трех стадий процесса организационных изменений: создание готовности к изменениям, переход и закрепление. Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые удерживают банк в существующем состоянии. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения. Третья стадия процесса изменений – закрепление – предполагает создание таких механизмов, поддерживающих деятельность банковской организации, которые гарантируют эффективную работу в будущем.

В интерпретации современных организационных консультантов, модель консультирования по планированию изменений и их реализации может включать и другие названия этапов консультирования, например, «увидеть» что изменять, «понять» реальность таких изменений, «захотеть» их осуществить, наконец, начать «изменять». Но все эти этапы так или иначе включают стадии процесса изменений К. Левина [10].

Модель К. Левина [10] представляется нам наиболее приемлемой для банковских учреждений. Она предполагает, что эффективное консультирование по развитию банковской организации возможно в том случае, если развитие осуществляется главным образом усилиями самой организации в направлении обновления. Происходит не просто обучение или выдача рекомендаций, а и внедрение предложений и использование полученных знаний непосредственно в деятельности. Проведение перемен здесь рассматривается как продолжающийся процесс. Невозможно изменить что-либо раз и навсегда. Поэтому программы организационного развития носят долговременный, комплексный характер. По сути, это даже не программы как таковые, а некий образ жизни организации, которая находится в постоянном поиске. Тогда внутренний консультант представляет собой «агента изменений» в банке-клиенте, он дает системе толчок к развитию и саморазвитию, инициирует процесс обновления.

Внутриорганизационное развитие распространяется не только на высший управленческий персонал, но и на всех служащих банка, если в процессе консультирования уделяется особое внимание к групповым вопросам и развитию рабочих команд. Дело в том, что в процессе групповой динамики происходит активизация творческого потенциала. С нашей точки зрения, групповая работа способствует усилению механизма обновления банковской организации, формированию организационной культуры, а значит, ведет к повышению эффективности, рентабельности, прибыльности банка.



Вопросам организационной культуры и командообразования мы придаем особое значение в процессе консультационной деятельности. Изменения в социальной, политической и экономической жизни нашего общества открыли новые возможности для анализа различных существующих организационных структур. По нашему мнению, серьезные перспективы на этом пути связаны с включением в контекст развития любой организации, включая банковскую, нового объекта анализа – управленческой команды как той организационной единицы, которая является реальным субъектом управления, причем на различных иерархических уровнях. Тем более это важно потому, что традиционно психология управления (по крайней мере отечественная) делала основной упор в анализе процесса управления лишь на личности руководителя, рассматривая особенности коллектива лишь как особенности объекта управленческой деятельности. Корни данного феномена лежат в доминировании командно– административных методов управления в прошлом десятилетия. Жестко задавая извне целевой и мотивационный уровень реализации деятельности, вышестоящие инстанции оставляли субъекту управленческого процесса лишь возможность проявления себя на операциональном уровне, что в значительной мере сужало смысловое поле творческого поиска эффективных путей решения возникающих проблем.

Большинство руководящих должностей оставалось единицей номенклатурной. При такой традиции получалась парадоксальная ситуация, когда место ближайших помощников руководителя – его заместителей – занимали люди, ему абсолютно незнакомые, отношения с которыми складывались не всегда лучшим образом. В связи с таким положением дел вопрос о создании вокруг себя группы единомышленников перед руководителем если и вставал, то был связан с такими трудностями, которые преодолеть удавалось далеко не всем.

Другими словами, если оперировать категориями теории деятельности, процесс управления традиционно рассматривался как самостоятельная деятельность, а не как хотя и сложная, но в большинстве своем все же только система действий в более широком контексте систем деятельности конкретных руководителей. Более того, во многих работах содержится мысль о том, что и сами цели этой деятельности уже изначально заданы руководителю извне и приняты им либо в связи с самим фактом занятия им места руководителя в конкретной фирме или организации, либо в силу его политических либо иных качеств, которые в нашей стране в значительной мере определяли саму возможность пребывания на руководящей работе.

Современный банковский менеджмент, уроки и опыт развития зарубежных и отечественных банков со всей очевидностью показывают, что без сильной управленческой команды эффективный рост банковского учреждения просто невозможен. Если даже банк успешно утвердился на том или ином рынке, создал себе финансовую структуру и систему финансирования, тем не менее через несколько лет в соответствии с известной кривой организационного развития может возникнуть угроза кризиса. Как раз на пороге созревания, превращения в солидный, здоровый банк возникают трудности, которые мало кто серьезно оценивает и учитывает. Финансовые услуги – первоклассные, перспективы – превосходны, а рост банка останавливается. Ни в прибыльности, ни в качестве, ни в одной из других главных областей не удается добиться результатов. Причина всегда одна и та же: отсутствие эффективной команды высшего руководства. Банк «перерос» размер, поддающийся управлению одним-двумя руководителями, и нуждается теперь в команде высшего руководства.

Таким образом, исследования многих классиков современного менеджмента, таких как [4, 7, 8, 11], и опыт известных бизнесменов и банкиров свидетельствуют о следующем. Если объективные экономические показатели – анализ рынка или демографический прогноз – указывают новому банковскому учреждению, что объем операций удвоится в ближайшие три-пять лет, основатели банка обязаны начать создание команды высшего руководства, которая очень скоро потребует. При этом команду высшего руководства нужно строить до того, как в ней возникнет нужда. Ее нельзя построить «в один вечер». Нужны долгие тренировки, прежде чем она начнет функционировать. Команды

основаны на взаимном доверии и понимании, а на их создание, особенно в банковской сфере, нужны годы, три года, как минимум. Поэтому при развитии банковской организации этот фактор требуется рассматривать заранее и планировать при проведении консультативной деятельности в банке.

Каждая организация использует команды для решения различных задач – постоянных или внезапно возникающих, нетривиальных, связанных, например, с ликвидацией аварий или сбоев в работе. Основатель первого современного банка Георг Сименс создал специальный орган, снабжающий высшее руководство идеями, стимулами, вопросами и информацией. Для этого он специально выбирал самых способных, блестящих, интеллигентных людей в банке, вербовал их на стороне – в университетах, среди государственных служащих. Они попадали в так называемый исполнительный секретариат. Сейчас, с поправками, подобная структура используется во многих банках.

Как и понятие управленческой команды, понятие культуры, как особого феномена, активно обсуждается отечественными психологами. «Несомненно, «что корнем культуры является культ – образ и способ поклонения, верований и веры, ее сложившийся символ – соединение, состыковка предписаний и принимающей, согласной, открытой им души,» – пишет Б.С. Братусь [3].

О.С. Анисимов считает, что «культура деятельности и мышления предполагает своей основой рефлексию деятельности и мышления, разработку и применение средств организации рефлексии» [1].

Наиболее широким вариантом понимания культуры является ее энциклопедическое определение: «Культура (возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание – от лат. cultura), определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)» [1]. Отсюда видно, что культура – это одновременно деятельностная и личностная характеристика человека. Кроме того, в определении культуры в том или ином виде отражается отношение к запретам и предметам, объектам почитания, т.е. к тотему и табу. Для нас актуальным является определение культуры в его узком смысле. Здесь системно представлены знания, умения, навыки, а также способности, уровень духовного развития личности. В определении культуры, данном в узком смысле, выделены и когнитивные компоненты (интеллект), мотивационно-ценностные компоненты (мировоззрение, нравственное развитие, уровень эстетического восприятия). Отдельно обозначим уровень коммуникативной компетентности («способы и формы общения людей»).

В контексте управленческого консультирования М. Кубр понимает культуру как «систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей» [9].

Д. Хоффстед дает функциональное определение культуры в организации: «Культура – это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей» [16].

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование банковской организации, ее лидера, служащих, управленцев, составляющих эту организацию, сильно, проблема в том, что организационную культуру как феномен трудно определить и понять. М. Кубр связывает трудности определения и понимания организационной культуры с такой ее особенностью, как наличие табу, т.е. ценностей, которые люди уважают, но о которых обычно не говорят или не любят говорить [9].

Поскольку ценности, убеждения, мировоззрение, ритуалы, жизненные стереотипы поведения, нормы, запреты, идеалы представляют собой сложную иерархию, вырабатывающуюся на протяжении длительного времени, ряда поколений основных работников,



руководителей, служащих конкретной банковской организации, поскольку вся иерархия компонентов культуры слабо осознается самим работниками, то феномен организационной культуры с еще большим трудом поддается осознанию со стороны консультанта.

В банковских организациях, имеющих определенную историю, неизбежно формируется особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития банков в них складываются собственные системы ценностей и убеждений, нормы и правила поведения. У каждой банковской организации есть уникальные черты, характеризующие ее как сообщество людей, некая «уникальная общая психология», согласно определению американского исследователя и консультанта П. Вейлла [4]. Эта уникальная, присущая только данному сообществу или группе людей, психология определяет поведение группы в целом и отдельных людей. С некоторым допущением здесь можно вернуться к нашей аналогии между отдельным человеком и организацией (группой, сообществом людей). Каждый человек имеет уникальные личностные свойства и характеристики. Он формируется на основе природных данных в силу его включенности в социальное окружение. Аналогично – во времени и социальном окружении – формируется «личность» группы, сообщества людей (организации, корпорации) или групповая (организационная, корпоративная) культура. Заметим, что большинство авторов не отделяет терминологический смысл названия «организационная» от названия «корпоративная» культура, имея в виду, что корпоративная культура – это та же организационная, но в корпорации. Мы в дальнейшем будем придерживаться более общего термина «организационная культура».

Исследователи отмечают еще один важнейший момент: формированием организационной культуры (также как и формированием личности человека) невозможно управлять непосредственно. Можно лишь оказывать опосредованные воздействия, создавая условия, в которых будут усиливаться, развиваться более интенсивно те или иные характеристики организационной культуры. Собственно, одной из задач, которую мы ставили при разработке технологии организационного развития, и явилось создание этих условий.

Завершая рассмотрение организационной культуры по аналогии с личностью человека, отметим, что учет фактора организационной культуры не менее важен для руководителя, менеджера банка, чем знание и учет личностных особенностей подчиненных. Поэтому понимание характеристик организационной культуры в рамках данной модели может быть использовано для поиска консультативных средств воздействия на нее.

Список литературы

1. Анисимов, О.С. Культура принятия решений [Текст]: диалоговые модели. Культура принятия управленческих решений. / О.С. Анисимов. Т.2. – М., 2002. – 437 с.
2. Арджирис, К. Организационное научение [Текст] / К. Арджирис. – М.: ИНФРА-М, 2004 – 563 с.
3. Братусь, Б.С. Психология нравственного сознания в контексте культуры [Текст] / Б.С. Братусь. – М.: Менеджер; Роспедагенство, 1994. – 60 с.
4. Вейлл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Вейлл [пер. с англ.] – М.: Новости, 1993. – 224 с.
5. Гарднер, Д. Великобритания: центральное и местное управление [Текст] / Д. Гарднер. – М., 1998.
6. Гозман, Л.Я. Психология эмоциональных отношений [Текст] / Л.Я. Гозман. – М.: МГУ, 1987. – 176 с.
7. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – СПб: Питер, 1999. – 560 с.
8. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2004. – 398 с.
9. Кубр, М. Управленческое консультирование: введение в профессию [Текст] / М. Кубр. – М.: Планум, 2004. – 177 с.
10. Левин, К. Динамическая психология [Текст]: избранные труды / Под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Леонтьева, Е. Ю. Патяевой]. – М.: Смысл, 2001.
11. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Экономика, 1986. – 215 с.
12. Скриптунова, Е.А. Влияние профессиональных ценностей консультантов организационного развития на эффективность их деятельности [Текст]: автореф. дис. канд. психол. наук / Е.А. Скриптунова. – М., 1996. – 21 с.
13. Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают [Текст] / Р. Фостер [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1987. – 272 с.
14. Шайн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шайн. М.: ИНФРА-М, 1999. – 691 с.
15. French, W. Organization Development. Reading, Mass [Text] / W. French, S. Bell. – Addison-Wesley, 1978
16. Hofstede, G. Cultural constraints in Management Theories [Text] / G. Hofstede // Academy of Management Executive, 1993 – Vol.7. – №1.



-
18. Likert R. The Human Organization [Text] / R. Likert. – New York: Mc Graw & Hill, 1967
19. Lippit, G.L. Helping across cultures [Text] / G.L. Lippit, D.S. Hoopes. – Washington, DC, 1988.

THE ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE CONSULTATION IN BANK SPHERE

N.A SERBRYSKOVA

*Voronezh State University
of engineering technologies*

*e-mail:
serebrakova@mail.ru*

For Russia professional administrative consultation is rather new area though consultation as the form of a summer residence of independent councils exists so long, how many there is a mankind. Over the last ten years consultation from individual professional work turns to the industry. In this connection studying of administrative consultation gets great value, turning to a necessary subject of base theoretical and practical preparation, and is rather actual. In article, the author has analysed administrative consultation on an example of bank sphere.

Key words: management, consultation, psychology, the organization, culture, bank sphere.