

Влияние финансового кризиса на внутриорганизационные коммуникации в банковском секторе Воронежской области

И.В. Шершень

Проблемы выработки антикризисных стратегий поведения и достижения коммуникативных целей банка требуют комплексного анализа коммуникативной, социальной и экономической составляющих эффективности банковского дела, которые, в свою очередь, определяются множеством факторов, в т.ч. организационной культурой, имиджем и деловой репутацией банка, стилем руководства менеджеров, качеством и культурой взаимодействия банка с клиентами, лояльностью и доверием клиентов.

В рамках научно-исследовательского проекта нами проведено исследование современного состояния внутриорганизационных коммуникаций в региональных представительствах и филиалах банков в Воронеже и Воронежской области [2].

В целом, осуществление банковских операций имеет свою коммуникативную специфику, отражающуюся на организационной культуре и затрудняющую процессы принятия решений [1]:

1. Ситуация неполноты информации («белые пятна», изменчивость, случайные и намеренные искажения, намеки и т.п.). Возникает необходимость выделения ключевых точек, логически вытекающих из существующей объективной информации, элементы, не укладывающиеся в логическую схему, отбрасываются как ложные. Чем богаче опыт сотрудника, тем больше число вариантов хранится в его долговременной памяти, при этом каждая из моделей имеет готовое решение. Особую роль в формировании профессионального мастерства и репутации работника банка имеет интуиция.

2. Необходимость наличия интеллектуальной стратегии работника: коммуникативной гибкости, способности менять индивидуальный стиль деятельности в зависимости от конкретной ситуации и конкретной задачи.

3. Сложность отношений у работника банка, когда он должен отрицать себя как личность и выступать носителем интересов банка, понимая, что его действия могут нанести клиенту материальный или моральный ущерб. Социальная ответственность работника может противоречить личным установкам. Цели и задачи деятельности определяются не самими дилерами (продавцами услуг), а руководителями. Постоянно меняются цели, зачастую на противоположные (содействие и противодействие тенденциям). Риски возлагаются на человека, не имеющего достаточной полноты информации.

В банковском деле принципиально важным является правильное, неискаженное восприятие информации отправителя, поэтому преобладающими средствами коммуникации остаются формализованные сообщения: циркуляры, служебные записки, сообщения по электронной почте и т.п. Важное место занимает обратная связь, т.е. опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Обратная связь помогает обеим сторонам (отправитель и получатель) понимать, что передача информации прошла без искажений (различность в восприятии, правильность постановки задачи и т.п.).

Горизонтальные коммуникации наиболее частые в банковском менеджменте. По результатам исследований, в этом виде коммуникаций очень часто происходят конфликты интересов между разными подразделениями, особенно между бизнес-подразделениями и подразделениями, обеспечивающими деятельность Банка.

Можно привести пример конфликта интересов между подразделением, занимающимся созданием/продвижением новых продуктов или услуг и бухгалтерией. Деятельность первого подразделения всегда направлена на создание конкурентоспособного продукта, в том числе за счет наименьшей формализации и бюрократического оформления, в свою очередь, задача бухгалтерии - сопроводить любую операцию как можно большим количеством документации, которые можно было бы предъявить проверяющим.

По каналам неформальных коммуникаций информация распространяется гораздо быстрее, чем по официальным. Однако подобным коммуникациям характерно искажение сообщения, приводящее к неточности и даже неправильности информации.

Анализ неформальных коммуникаций имеет множество направлений: исследование слухов; выявление сложившихся, передающихся новичкам от давно работающих сотрудников, историй о каких-либо сотрудниках или событиях; построение коммуникационных сетей.

В любом банке можно выделить четыре крупных источника власти, влияющих на организацию коммуникативных сетей: экспертное знание и умение; отношения между банковской организацией и ее внешней средой; контроль над коммуникационной сетью и информацией; наличие общих организационных правил и права руководства их устанавливать.

Власть экспертов связана с дороговизной или прочими трудностями замены ценного сотрудника. Такие сотрудники приобретают в банке монополию, а, организовавшись в группу, способны сделать свои знания и опыт недоступными для остальных.

Привилегированное положение родственников и друзей лиц, занимающих важные для банка позиции во внешней среде, хотя и предполагает некоторую неопределенность веса их статуса, благодаря месту, занимаемому ими в данной сети коммуникаций, придает им власть над сотрудниками, ибо способ передачи ими информации (задержка, фильтрация, приукрашивание, просто передача всей массы информации без обработки) значительно влияет на деловую активность в банке.

Реальные коммуникации, отражающие взаимодействие между сотрудниками в банке, отличны от тех, что заданы "рациональной" структурой, задачами банковских подразделений и должностными инструкциями. Результат работы иногда зависит от произвола конкретных лиц, обладающих, таким образом, некоторой дискретной властью.

Вокруг этих зон неопределенности развиваются параллельные отношения власти, а с ними - зависимость и конфликты. Отдельные сотрудники или их группы, контролирующие постоянные источники неопределенности в системе, где поведение остальных можно предсказать заранее, владеют властью над теми, чье положение затрагивается данной неопределенностью.

Например, отдел автоматизации, разрабатывающий программные продукты, демонстрирует «доминанту» над операционными работниками, создавая у последних ощущение неопределенности или неуверенности своих действий.

Изучая таким образом банк, можно обнаружить вторую структуру власти, параллельную той, которая видна в организационной структуре, и которая позволяет оценить возможности и реальный вес официального начальства, область реальной свободы сотрудников; оценить различия между официальным фасадом Банка и реальными процессами, характеризующими его менеджмент. Дополняя, искажая, даже уничтожая формальные предписания, эта параллельная структура составляет подлинную схему распределения власти в организации.

Вводя новые, неудобные для подчиненных правила или технологию обслуживания, банковский руководитель промежуточного уровня всегда может сослаться на распоряжения "сверху". Так, вся власть в Банке, даже против желания высшего руководства, сосредоточивается наверху.

Если же и объявленные цели осуществляются систематически ошибающимся механизмом, например "наверх" посылается только руководству "удобная" и приятная информация, то расхождение между реальными и желательными результатами может достигнуть критических размеров. Причем, едва ли не главным "технологическим" фактором, вызывающим это расхождение, оказывается именно подмена целей,

происходящая в процессе ее трансляции с верхних на нижние уровни банковской бюрократической иерархии.

Отсутствие реальной обратной связи между производством, продажей и потребителями банковских услуг определяет косвенный (подменяющий) способ оценки деятельности не через результаты, а посредством измерения затрат. В такой системе рост затрат автоматически приводит к укреплению власти, которая прямо соотносится с масштабом деятельности, а это еще более усиливает и без того достаточно мотивированную ориентацию на расширение управляемой банковской организации любой ценой, в том числе и тогда, когда на самом деле требуется использовать ресурсы совсем в других областях.

В условиях кризисной ситуации в высшей степени проявляется такой вид неформальных отношений между сотрудниками банка, как слухи.

Слухи — это разновидность неформальных коммуникаций, с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются для создания разумной ее интерпретации, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности. Этим слухи принципиально отличны от корпоративных легенд, являющихся устоявшейся информацией. Слухи же очень часто излагаются не только в прошедшем, но и будущем времени.

Анализ ряда зарубежных и отечественных работ, посвященных слухам в организации, позволил определить спектр внутриорганизационных слухов: оплата труда; межгрупповые конфликты; нерабочие межличностные отношения в организации; нарушения в организации; кадровые перестановки; организационные нововведения; перераспределение ответственности.

Консервативный менеджмент российских банков зачастую не признает важность мониторинга и управления внутриорганизационными слухами. Тем не менее, результаты отечественных исследований указывают на достаточно высокий уровень слухов в российских компаниях.

Нами произведен анализ с целью уточнения, насколько сотрудники восприимчивы к восприятию неформальных коммуникаций, а также какие трудовые позиции вызывают наибольшую тревожность в свете кризисной экономической ситуации, сложившейся в настоящее время в стране [3]. Наибольший вес имеют категории: будущее банковского сотрудника и проблема перераспределения ответственности, что, конечно, обусловлено общемировым кризисом.

Банковских сотрудников заботит сохранение рабочего места, а также перераспределение, вернее получение дополнительных функций – в связи с сокращением

ряда сотрудников, – без дополнительной прибавки заработной платы. Такой высокий уровень слухов может усилить негативные тенденции в работе сотрудников, поэтому банки должны четко сформулировать антикризисные стратегии и скорейшим образом информировать сотрудников о возможных изменениях.

В целях оптимизации банковского менеджмента необходима коррекция управленческой концепции в соответствии с современными инновационными тенденциями в менее формализованном виде, например, желательное проведение оперативных управленческих игр, где в основу решений задач кладется реальная ситуация, а также проведение текущего психологического мониторинга и консультирования и т.п.

Многие банки в условиях кризиса сталкиваются с необходимостью сокращать свои расходы за счет ликвидации рабочих мест и ужесточения материального стимулирования банковских служащих.

Мультиплицирование в разговорах, сети Интернет, в СМИ проблемы кризиса повергает сотрудников в состояние определенного, возможно и не всегда осознанного, эмоционального напряжения, постоянной тревожности и даже депрессий.

В некоторых банках с целью «защитить» персонал от подобного воздействия, официально запрещено использование слова «кризис» во внутренних коммуникациях. Подобный ход, то есть информационный вакуум и искусственное отгораживание сотрудников от очевидных реалий несет в себе риск еще больше усугубить ситуацию и лишь посеять упаднические настроения в коллективе.

На наш взгляд, психологический аспект внутренних коммуникаций в кризисные ситуации должен быть сформирован не спонтанно, а детально прорабатываться специалистами.

В условиях финансового кризиса отношения филиалов банков, в частности Воронежских с Головными офисами подверглись значительным изменениям. Присутствует тенденция централизации, т.е. Головной офис берет на себя оценку рисков филиала, ужесточены требования к заемщикам, увеличился объем предоставляемой в Москву отчетности и информации и т.п.

На основании вышеизложенного, можно сформулировать следующие рекомендации по коррекции внутрибанковских коммуникаций с учетом кризисной обстановки в банковском секторе:

1) Головным офисам банков следует ориентироваться на источники сокращения издержек производства на уровне управленческой прослойки, а не в бизнес -

подразделениях и фронт-офисах, не поддаваться общей панике при отсутствии явных кризисных последствий.

2) Филиалам и точкам продаж банковских продуктов необходимо обеспечивать самокупаемость, взвешивать риски, и разрабатывать методы и подходы к взаимодействию с «проблемными» клиентами.

3) Опережение негативной информации (о сокращении штатов и т.п.). Кризисная информация в интерпретации руководителя банка оптимальнее подтвердившихся негативных слухов, опубликованных с пометкой «банк отказался от комментариев».

4) Повышение статуса службы общественных связей. Их работа приобретает ключевое значение, и в банках с длинной цепочкой доступа к первым лицам через зампредов должны быть приняты решения о максимально благоприятном режиме работы специалистов по внешним коммуникациям.

5) Изменение плановых показателей и подхода к оценке предлагаемых к рассмотрению проектов в соответствии с текущей ситуацией на рынке (жесткость подхода к экономической и залоговой оценке не соответствует плановым показателям в связи с рыночной оценкой).

6) Упрощение процедур принятия решений и концентрация усилий на согласовании индивидуальных условий по решению возникающих вопросов. Решение многих важных вопросов затягивается из-за наличия большого количества участвующих лиц.

7) Проведение разъяснительных бесед со служащими банка.

8) Модернизация информационных технологий. В период кризиса увеличивается потребность в модификации технических средств. Не следует экономить на оснащении банков техническими средствами, программным обеспечением и не сокращать персонал, занятый обслуживанием информационного обеспечения банка.

Список литературы

1. Алдашева А.А., Медведев В.И., Сарбанов У.К. Психологические механизмы банковского менеджмента. – М.: ПЕР СЭ, 2002.
2. Кравец М.А., Шершень И.В. Коммуникации в банковском менеджменте. Моногр. - Воронеж: «Новый взгляд», 2008.
3. Кравец М.А., Шершень И.В. Отдельные аспекты банковских коммуникаций //Кризис и социально-экономическая и политическая ситуация в регионе. Материалы Международной научно-практической конференции, - Воронеж: изд-во Воронежского госуниверситета, 2009.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ № 08-02-00- 307а