

ОСОБЕННОСТИ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ В УСЛОВИЯХ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ РЫНКА

Т. А. Бородина, Н. И. Клюкин

Воронежский государственный технический университет

Поступила в редакцию 3 августа 2015 г.

Аннотация: выявлены основные проблемы организации внутренних коммуникаций в банковской сфере. Проводится сравнение подходов к организации внутренних коммуникаций в течение периода появления и становления коммерческих банков, а также описываются новые тенденции к осуществлению коммуникаций в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка. Внутренние коммуникации являются одновременно средством обслуживания бизнес-процессов и обеспечивают контакты между сотрудником и банком. Авторы приходят к выводу, что неблагоприятная конъюнктура рынка должна способствовать повышению роли внутренних коммуникаций как средства повышения эффективности деятельности банков.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, банки, конъюнктура рынка, персонал, бизнес-процесс.

Abstract: in the article the basic problems of the organization of internal communications in the banking sector. A comparison of approaches to the organization of internal communications during the period of the emergence and establishment of commercial banks, and also describes the new trend of communication in the conditions of unfavorable market conditions. Internal communications are both a means of service business processes and provide contacts between the employee and the bank. The authors conclude that adverse market conditions should promote the role of internal communications as a means to increase the effectiveness of the banks.

Key words: internal communication, banks, market conditions, personnel, business process.

Текущее кризисное состояние экономики России, которое было вызвано политикой Запада, ценами на нефть, кризисом на Ближнем Востоке и Украине, заставляет российские компании находить новые пути сокращения издержек производства и предоставления услуг. Не является исключением и банковская система, кризис которой накрывал уже давно.

Российская экономика является относительно молодой, буквально 25 лет назад, еще при Советском Союзе, банковская система существовала лишь в форме Госбанка и Стройбанка, которые служили целям плановой экономики. В таких банках существовала своя унифицированная система работы с персоналом и налаженная система коммуникаций. Можно отметить, что роль персонала была исключительно «рабочая», а не «инновационная». С появлением рыночной экономики ситуация кардинально изменилась. На рынке стали появляться частные коммерческие банки, основной

целью которых являлось получение прибыли за счет осуществления банковских операций на выбранной нише рынка (начиная с расчетов и потребительского кредитования, заканчивая инвестициями). В каждом банке с развалом СССР сформировались свои традиции работы, коммуникации и правила «делового оборота».

Рассмотрим причины кризиса банковской системы 2014–2015 г.

В первую очередь важно понять, что вся банковская система России жестко регулируется многими органами, начиная с Правительства Российской Федерации, Центрального Банка Российской Федерации, который уполномочен регулировать банковскую деятельность в стране, Агентства по страхованию вкладов (АСВ), и заканчивая прочими профильными органами государственной власти. Все эти учреждения и институты лишают определенной степени свободы все банковские организации. Из этого следует, что банкам (не только в России) свойственны бюрократизм в силу требований соблюдения всех законодательных норм и рекомендаций и очень

маленькая гибкость, что прямо противоположно прочим коммерческим организациям, которые способны с меньшими издержками и потерями и большей свободой реорганизовать свое производство и выйти из кризиса. Бюрократизм подразумевает раздутый штат сотрудников и длинные цепочки взаимодействия и согласования.

Во-вторых, слишком быстрое увеличение спроса на потребительские кредиты и его резкий спад. Как известно, риск в потребительском кредитовании состоит в том, что кредиты берут клиенты «с улицы» в торговых точках, в мини-офисах банка, которые есть в каждом крупном торговом центре, реже в отделениях банка, где можно получить ряд других банковских услуг. В 2014–2015 г. каждый банк, который занимается потребительским кредитованием, находится в тяжелом положении. Первая причина такого кризисного состояния – устойчивое замедление роста потребительского кредитования со второй половины 2012 г., а вторая – стремительный рост просроченной задолженности среди клиентов. В число «кризисных банков» входят такие известные бренды рынка, как «Хоум Кредит», «Восточный Экспресс Банк», «Связной Банк», «Ренессанс кредит» и прочие «игроки» данного сегмента [1].

В-третьих, замедление темпа роста вкладов. Население страны, опасаясь девальвации и деноминации, стремится вкладывать денежные средства в иностранную валюту, материальные ценности.

Из-за совокупности двух последних причин Центральный Банк вынужден ужесточать требования к нормативу достаточности капитала, уровню просроченной задолженности, что делает банки еще менее гибкими. Банки в такой ситуации стремятся всеми возможными способами уменьшить издержки и, как правило, начинают с сети отделений (при наличии) и персонала. Именно в такой сложной ситуации важно донести идею единства и «распределения ответственности» за текущую ситуацию. Именно здесь важен тот уровень внутренних коммуникаций, совокупность традиций, цель и миссия и то, как они доведены до сотрудника.

Вся ответственность распределяется на следующие четыре категории влияния:

- текущая экономическая ситуация в стране/мире;
- политика правительства;
- общее положение всей банковской системы, ее конъюнктуры;
- положение компании на текущий момент.

Сотрудник посредством внутренних коммуникаций должен понять, что текущее положение дел в организации зависит не только от его работодателя. Внутренние коммуникации – важный инструмент менеджмента в банке и любой организации, который позволяет вовлечь сотрудников в реализацию стратегии компании. Балансируя между необходимостью сократить издержки и сохранить при этом управляемость своих компаний, менеджеры сегодня должны более четко понимать возможности внутренних коммуникаций как управленческой подсистемы в решении этих задач. Сейчас фокус меняется на обеспечение быстрого рыночного маневра и мобилизацию персонала в изменяющейся бизнес-среде. Необходимо пройти через сложный период, не получив при этом дезорганизованный банк и немотивированный персонал.

Информация о том, что в банке планируются изменения (увольнения и/или сокращение заработных плат), должна поступать до того, как произойдут изменения. Внутренние коммуникации должны стать инструментом управления информационного потока. Банк должен информировать своих сотрудников обо всех антикризисных шагах, не допуская появления информационного вакуума, при этом вся информация должна быть актуальна и верна.

Своевременная и постоянная коммуникация снижает неопределенность будущего, дезориентацию сотрудников, разрастание негативных настроений. В такой ситуации становится очень трудно мотивировать персонал, и менеджмент должен понять, что сотрудники не смогут работать так, как раньше: им придется серьезно пересмотреть свои внутренние процессы. Неизбежно потребуются активная позиция персонала в преодолении кризиса, потому что игнорирование внутренних коммуникаций может стать в какой-то момент критичным для будущего банка.

Чтобы понять, какой источник коммуникаций будет наиболее эффективен для построения системы внутренних коммуникаций, нужно быть не только экспертом в организационном планировании, но и профессионалом в банковской сфере.

С 1992 г. в банковских коммуникациях многое изменилось. Рассмотрим, какие каналы коммуникации были характерны для сотрудников того времени:

- письменные коммуникации (не электронная почта);
- устные коммуникации в виде совещаний и планерок;

- информационные стенды;
- отчеты;
- докладные записки;
- циркуляры – средство коммуникации, которое используется для уведомления персонала о нововведениях;

– годовой отчет – приобретает особую специфичность в банковской среде, так как банковские сотрудники в большинстве своем хорошо ориентируются и понимают важность тех или иных показателей, помимо чистой прибыли. В такого рода отчетах наряду с цифрами соответствия требованиям ЦБ указывается важность роли персонала в полученных результатах [2].

При этом всегда будет важным соблюдение корпоративной банковской тайны о деятельности банка и его клиентах. Всю необходимую и достаточную информацию банк публикует у себя в подразделениях и на официальном сайте.

На текущий момент с появлением современных компьютерных технологий, социальных сетей, доступности оборудования, высокой конкуренции в решениях для компаний на первый план во внутренних коммуникациях выходят средства электронной письменной и устной коммуникации:

- intranet;
- электронная почта;
- Icq, lync и прочие мессенджеры;
- социальные сети, форумы и др.

Также банк не должен забывать о традиционных способах коммуникации (стенды, отчеты, встречи и пр.).

Intranet, или интранет – внутренний корпоративный портал, заданный доступ к которому должен быть у каждого сотрудника. Защищенная внутренняя локальная сеть может быть использована сотрудниками банка для внутренних коммуникаций, обмена документами, создания обсуждений, фотоотчетов и видео с корпоративных мероприятий, хранения банковской документации для персонала, начиная от калькуляторов зарплаты и заканчивая телефонным справочником и инструкциями.

Электронная почта – средство коммуникации, заслужившее общее признание, которое стоит относительно немного и позволяет отправлять практически любое содержимое конкретным получателям. В любой компании (банки не являются исключением) при помощи электронной почты проводят групповые рассылки с новостями, новой и актуальной информацией. Для банка риск использования электронной почты просчитывается сотрудниками

службы безопасности, определенные меры, которые соответствуют указаниям ЦБ по обмену и хранению информации, например:

- отслеживание отправок внутри банка персональных данных клиентов, которые являются банковской тайной;
- административное указание по использованию масок в письмах, которые скрывали бы, в том числе и от сотрудника, данные клиента, которые ему не требуются в работе;
- установка запрета на отправление любой информации на внешние домены;
- предварительная проверка входящего потока на предмет кибератак.

Icq, lync и прочие мессенджеры используются также повсеместно сотрудниками всех крупных компаний. Например, lync, интегрированный с почтой, позволяет просматривать статус пользователя, совершать ему звонок, создавать письменные конференции.

Форум как средство коммуникации немного уступает социальным сетям, где люди по своим интересам могут создавать обсуждения, которые практически не нуждаются в модерации. Однако с учетом специфики банковской деятельности, контроля и строгой регламентации форумы и по сей день являются эффективным инструментом общения.

Социальные сети на рабочих местах в большинстве случаев интегрируются в интранет, настраивается интерфейс, привычный пользователям, после чего сотрудники начинают общаться по интересам, обсуждать вопросы, делиться фотографиями и видео. Некоторые небанковские организации, реже банки, более инновационны и используют существующие социальные сети на рабочих местах.

Как уже было отмечено, банк – бюрократическая организация. Бюрократия и тотальная регламентация не позволяют быть гибким к изменениям, замедляют коммуникационные процессы или просто не позволяют процессу коммуникации между отделами/личностями завершиться. Учитывая сказанное, можно сделать вывод, что регламенты и распорядки работы должны разрабатываться на системной основе знающими специфику отрасли людьми, во взаимной связи друг с другом и по единым методикам. При этом необходимо добиваться, чтобы сотрудники всех уровней банковского учреждения при вступлении в должность, перемещениях, изменении функций и т.п. хорошо знали соответствующие распорядки.

Помимо бюрократии в банковской сфере, как и во многих других сферах хозяйственной деятель-

ности в Российской Федерации, эффективным коммуникациям мешает ряд причин. Во-первых, их низкий статус в ряду существующих бизнес-процессов. Без поддержки развития внутренних коммуникаций со стороны топ-менеджмента добиться чего-либо практически невозможно. Во-вторых, препятствие линейного менеджмента в каскадировании информации на более низкие уровни. В-третьих, инертность самих сотрудников. В-четвертых, технологическая и организационная сложность налаживания современных способов коммуникации.

Но если менеджмент осознает, что возможность преодоления кризиса и дальнейшее функционирование напрямую зависит от коммуникации, то в банках создаются специальные службы по внутренним коммуникациям или, как минимум, выделяется должность в PR- или HR-службе. При этом характерно выделение специалистов или групп специалистов для поддержки и сопровождения отдельных инструментов внутренних коммуникаций. Как правило, это корпоративные печатные издания или интранет. Для банков с широкой федеральной сетью принято построение иерархического процесса организации коммуникаций: определение стратегии и общее руководство внутренними коммуникациями осуществляется центральной службой, подготовка и реализация программ внутренних коммуникаций на местах входит в зону ответственности соответствующих региональных представителей (менеджеров внутренних коммуникаций или сотрудников PR/HR). Для банков, которые работают в одном регионе (например, «Банк Воронеж») или работают дистанционно («Банк Тинькофф» или «Связной Банк») характерно только наличие одного отдела коммуникаций или сотрудника, который занимается пропагандой ценностей компании.

Текущие тенденции развития коммуникаций в банковской сфере следующие:

Воронежский государственный технический университет

Бородина Т. А., кандидат экономических наук, доцент

E-mail: borodina-tatiana@mail.ru

Тел.: 8-905-644-24-44

Клюкин Н. И., студент

E-mail: nikeron@mail.ru

Тел.: 8-980-555-09-44

– более активное вовлечение персонала в решение задач банка;

– стремление к упрощению внутренних порталов (интранетов), приближение их к привычным офисным средствам и форматам социальных сетей;

– расширение форматов внутрикорпоративного обучения (игры, модели и пр.);

– внимание к эмоциональному настроению коллектива;

– увеличение числа программ, направленных на нематериальное стимулирование;

– вовлечение во внутренние коммуникации топ-менеджмента;

– согласование активности в области внутреннего и внешнего PR;

– упрощение бизнес-процессов за счет прозрачности схем и удаления неэффективных/ненужных звеньев.

В заключение хотелось бы отметить, что организация внутренних коммуникаций в банке является одним из самых важных факторов успешной деятельности учреждения. Внутренние коммуникации, с одной стороны, непосредственно обслуживают бизнес-процессы (организация коммуникационного обмена при выполнении работ), а с другой – обеспечивают контакты между сотрудником и банком. Такая коммуникация доносит до сотрудника информацию о смыслах и целях функционирования учреждения, идеологии, формирует у сотрудника образ банка и определенное отношение к нему.

ЛИТЕРАТУРА

1. Информация портала Banki.ru. – Режим доступа: www.Banki.ru/news/columnists/?id=7823670

2. Голубович А. Д. Управление банком : организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации / А. Д. Голубович. – М. : Менап-информ, 1995.

Voronezh State Technical University

Borodina T. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: borodina-tatiana@mail.ru

Tel.: 8-905-644-24-44

Klyukin N. I., Student

E-mail: nikeron@mail.ru

Tel.: 8-980-555-09-44