

контроль над эффективностью каждого банковского бизнес-процесса и (в случае необходимости) своевременно принимать меры по его оптимизации. Глубокий анализ и последующая оптимизация процессов, протекающих в банках, позволяют обеспечить рост качества банковских услуг.

Использование процессного подхода к организации деятельности банка — это попытка внедрения конвейера в банковскую сферу. Причем в деятельности банка (в отличие от промышленности) функции регламентации порядка и времени выполнения операций выполняет либо “бумажный” регламент (что малоэффективно), либо компьютерная система.

Н.А. Морозова, преподаватель

БФ БГЭУ (Бобруйск)

ПРОБЛЕМЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ГРУППЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПЕРЕМЕН

В процессе изменений в организациях немаловажную роль играет установление эффективной обратной связи между менеджером группы и его командой. Рассмотрим основные составляющие установления позитивной обратной связи:

– изначально менеджеры должны определить те области, в которых обратная связь имела бы большую ценность. Последняя определена важностью дополнительной информации в случаях неопределенности поведения факторов окружающей среды. Если ситуация знакомая, то маловероятно, что обратная связь будет стоить времени и усилий. Ценность обратной связи больше в условиях перемен;

– менеджеры должны правильно соотносить наблюдаемое поведение подчиненных и требуемое. Наблюдаемое поведение (повседневное) минимизирует потенциальную потерю доверия, оно не заставляет подчиненного думать, что менеджер усомнился в его некомпетентности. Требуемое (запрашиваемое) поведение “организует” менеджер путем прямого контроля ситуации. Хотя менеджеры могут увеличивать личный контроль, следует помнить, что они могут нести затраты на поиск подчиненных, обнаружение свободного времени по обсуждению определенных проблем и т.д.;

– необходимо сообщить подчиненным, в каких областях менеджеры желали бы видеть обратную связь. При этом нужно стараться быть определенными и обеспечивать подчиненных максимальным количеством информации. Менеджеры должны также за-

трачивать определенное время для обучения подчиненных характеристикам эффективной обратной связи. Подчиненные должны чувствовать заинтересованность руководителя в информации, которую они ему предоставляют;

- чтобы облегчить процесс обратной связи, менеджеры должны делать себя доступными для подчиненных. Здесь важно уделять определенное время подчиненным в конце совещаний, вовлекать персонал в процесс принятия решений;

- менеджеры должны контролировать свое собственное поведение и гарантировать, что устное и невербальное поведение не идет между собой в разрез. Легко “закрыть” процесс обратной связи, делая невербальные жесты, которые указывают на безразличие, нетерпение или даже возмущение. Менеджеры, которые просят об обратной связи и договариваются о встречах, облегчают процесс обратной связи. Однако если во время разговора менеджер смотрит на часы или делает жесты головой назад и вперед в неодобрении сделанных комментариев подчиненным, вероятно, что подчиненные ограничат процесс обратной связи как количественно, так и качественно;

- в течение осуществления процесса обратной связи менеджеры должны гарантировать, что они поняли сообщение подчиненного;

- менеджеры должны пытаться обеспечивать положительное последствие для обратной связи, обеспеченной подчиненными. Это может быть достигнуто в течение обмена информацией зрительным контактом, улыбкой, одобрительным кивком головы и т.д. Также было бы желательно поблагодарить подчиненного. Менеджер никогда не должен нападать или лично критиковать данную обратную связь. Если обратная связь является несоответствующей, нужно объяснить, почему.

После того как обратная связь была получена и принята, лучший способ укрепить ее — сделать соответствующие позитивные распоряжения согласно полученной информации. Таким образом, видя положительный вклад в развитие организации, подчиненный будет в дальнейшем продолжать прямой контакт, способствуя проведению изменений в организации, а не сопротивляясь им.