

- рования со стороны томских предприятий существенно снизилась.
3. Сравнение с другими регионами России и регионами Сибирского федерального округа показало, что томские вузы обеспечили хорошие результаты развития НИР, усилили свои позиции в Сибирском федеральном округе и сохраняют лидирующие позиции на уровне России.
  4. Отношение объемов финансирования НИР томских вузов к объемам промышленного

производства региона остается низким и основной эффект томская экономика сможет получить только при решении проблемы налаживания эффективного взаимодействия томских вузов и промышленных предприятий региона.

*Исследования выполнены в рамках государственного задания «Наука», тема № 6.2158.2011 «Исследование теории адаптации науки и высшего профессионального образования в условиях инновационных преобразований общества».*

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Индикаторы науки: 2009. Статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики РФ. 2012. URL: [http://www.gks.ru/doc\\_2009/nauka/ind\\_nauki2009.pdf](http://www.gks.ru/doc_2009/nauka/ind_nauki2009.pdf) (дата обращения: 24.02.2012).
2. Дежина И.Г. Российская научная политика в условиях кризиса // Социология науки и технологий. – 2010. – № 1. – С. 67–88.
3. Поддержка ведущих российских вузов // Министерство образования и науки РФ. 2012. URL: <http://mon.gov.ru/pro/ved/> (дата обращения: 24.02.2012).
4. Формирование технологических платформ // Минэкономразвития России. 2012. URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/formation/> (дата обращения: 24.02.2012).
5. Научный потенциал вузов Сибирского федерального округа. 2007: Стат. сб. ФГНУ «СЗНМЦ». – СПб., 2008. – 230 с.
6. Научный потенциал вузов Сибирского федерального округа. 2009: Стат. сб. ГОУ ВПО «СПбГЭТУ ЛЭТИ». – СПб., 2010. – 228 с.
7. Научный потенциал вузов Центрального федерального округа. 2009: Стат. сб. ГОУ ВПО «СПбГЭТУ ЛЭТИ». – СПб., 2010. – 234 с.
8. Научный потенциал вузов Северо-Западного федерального округа. 2009: Стат. сб. ГОУ ВПО «СПбГЭТУ ЛЭТИ». – СПб., 2010. – 216 с.
9. Основные результаты деятельности системы профессионального образования Томской области в 2008 году: Стат. сб. / под ред. А.Е. Чеглокова. – Томск, 2009. – 90 с.
10. Основные результаты деятельности системы профессионального образования Томской области в 2010 году: Стат. сб. / под ред. Л.В. Весниной. – Томск, 2011. – 100 с.
11. Федеральная служба государственной статистики РФ. 2012. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 24.02.2012).

*Поступила 28.02.2012 г.*

УДК 336.71:316.628

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПОСРЕДСТВОМ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Е.В. Михальченко, Г.Е. Шевелев

Томский политехнический университет  
E-mail: emikhalchenko@tpu.ru

*Проанализирована необходимость развития корпоративной культуры коммерческого банка, предложены способы повышения мотивации основных работников, разработаны механизм индивидуальной оценки основных работников и критерии оценки сотрудников на основе составляющих корпоративной культуры.*

#### **Ключевые слова:**

*Корпоративная культура, персонал, мотивация, система, оценка, эффективность, ценности.*

#### **Key words:**

*Corporate culture, staff, motivation, system, assessment, effectiveness, valuable.*

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от размеров и сферы деятельности. Корпоративная, или организационная, культура включает в себя корпоративные ценности, систему отношений, складывающихся в ходе профессиональной деятельности, и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками [1].

Формирование и развитие корпоративной культуры имеет актуальное значение для коммер-

ческого банка, поскольку в современных условиях его успех и развитие напрямую зависит от восприятия потребителями данной организации – позитивной атмосферы, сложившейся в организации, отношения сотрудников к потребителю услуг, взаимоотношения организации с внешней средой, степени лояльности сотрудников. Взаимоотношения с клиентами банка – один из основных факторов развития корпоративной культуры. Корпора-

тивная культура формирует не только имидж банка, но и является эффективным инструментом стратегического развития финансового бизнеса [2]. В связи с этим необходимо постоянно поддерживать и развивать корпоративную культуру кредитной организации.

К основным элементам корпоративной культуры коммерческого банка относятся:

- Миссия и стратегия банка.
- Ценности банка.
- Взаимоотношения с клиентами банка.
- Взаимоотношения с сотрудниками банка.
- Инновационная деятельность.
- Обучение персонала.
- Работа с молодежью.

Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

Среди основных целей развитой корпоративной культуры выделим:

- Фокус на конечном результате.
- Командное взаимодействие.
- Инициатива снизу и инновации.
- Самосовершенствование.
- Ориентация на клиента.

Банк с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекателен как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

В современных банках, обладающих широким диапазоном финансовых продуктов и большой филиальной сетью, на долю операционно-кассовых работников филиалов приходится, как правило, до 60 % общей численности работников банка [3], в связи с этим актуальной представляется проблема мотивации данной категории работников, непосредственно работающих с клиентами банка и формирующих основные факторы развития корпоративной культуры.

Таким образом, для достижения целей развитой корпоративной культуры предлагаются следующие мероприятия:

1. Индивидуальная оценка деятельности.
2. Применение системы управления деятельностью и мотивации.
3. Освещение результатов.

#### 1. Индивидуальная оценка деятельности

Одним из элементов формирования и развития корпоративной культуры является система мотивации сотрудников. Она оказывает непосредственное влияние на формирование духовно-эмоционального фона жизнедеятельности фирмы, проявляющегося в установившемся в ней морально-психологическом климате, социально-психологическом настроении, самочувствии работников [4].

Предлагаемая схема премирования сотрудников состоит из премирования за месяц, квартал, год. При расчете премии надо будет учитывать выполнение плановых показателей структурными по-

дразделениями, а также индивидуальный вклад каждого сотрудника в общие результаты работы подразделения (индивидуальные продажи и индивидуальные трудозатраты). Это позволит оценить и поощрить каждого сотрудника в отдельности.

При формировании системы премирования сотрудников, необходимо учитывать, что данная система должна быть:

- гибкой при изменении бизнес-приоритетов;
- объективной и доступной для понимания сотрудниками;
- оставлять место для управленческих решений.

Общие принципы премирования сотрудников подразделений

Премирование операционно-кассовых работников за месяц основано на принципах индивидуальной мотивации (оценке индивидуальных продаж и трудозатрат). При этом на итоговый размер премирования сотрудника будет влиять как индивидуальные показатели, так и общий результат работы подразделения за отчетный период.

Индивидуальный размер премии операционно-кассового сотрудника определяется как 50 % от коллективных результатов всего подразделения и 50 % от индивидуальной производительности.

В предлагаемой схеме мотивации премирование сотрудников за квартал и год остается без изменений – на размер премии сотрудников будет влиять только показатели бизнес-плана в целом по подразделению.

Определение размера премирования сотрудников подразделений:

Размер премии каждому сотруднику определяется по формуле:

$$P_i = 0,5 \frac{O_i B_i}{H_6 K_{общj}} + P_{инд.прод.i} K_{кор},$$

где  $P_i$  – размер премии за месяц  $i$ -го операционно-кассового работника;  $O_i$  – должностной оклад  $i$ -го сотрудника;  $B_i$  – время отработанное  $i$ -м сотрудником в премируемом периоде, кроме выходных и праздничных дней, ч;  $H_6$  – норма рабочего времени в премируемом периоде, ч;  $K_{общj}$  – общий коэффициент премирования, рассчитанный для  $j$ -го структурного подразделения;  $P_{инд.прод.i}$  – сумма премии по индивидуальным продажам  $i$ -го операционно-кассового работника;  $K_{кор}$  – корректирующий (понижающий либо повышающий) коэффициент. Вводится при условии, если суммарный размер премирования операционно-кассового работника превышает фонд оплаты труда.

В качестве примера приведем стоимость показателей индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц, которая может быть использованная для расчета индивидуальных продаж каждого сотрудника, таблица. В табл. 1 приведены некоторые из наиболее важных для развития предприятия банковские продукты и продажи.

**Таблица 1.** Стоимость показателей индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц на примере Сбербанка России

Наименование банковского продукта (услуги)	Единица измерения	Стоимость, р.
Пакетная продажа услуг (вклад + банковская карта)	шт.	80
Продажа/покупка дорожных чеков	операция	70
Открытие «личного» счета банковской карты	шт.	60
Пакетная продажа услуг (банковская карта + «Мобильный банк»)	шт.	60
Перевод в иностранной валюте	шт.	40
Заключение договора на предоставление в аренду индивидуальных сейфов	шт.	40
Продажа слитков из драгоценных металлов	операция	40
Продажа монет, содержащих драгметаллы	шт.	40
Прием заявления на перечисление пенсии на банковский счет	шт.	30
Перевод в рублях	шт.	10
Подключение услуги «Мобильный банк» (полный пакет)	шт.	5
Открытие/закрытие счета	операция	10
Объем налично-денежных и валютно-обменных операций (в том числе продажа монет и слитков из драгоценных металлов), 10 тыс.	р.	3
Принятые платежи населения	шт.	2

По окончанию рабочего дня каждый сотрудник должен заполнить таблицу продажи банковских продуктов за день для расчета премии за отчетный период. Это позволит руководителям подразделений отследить наглядность работы каждого сотрудника в отдельности. Заполнение данной таблицы может вызвать соревновательный дух среди сотрудников, что дает положительный эффект для работы подразделения в целом.

Предлагаемая система индивидуальной оценки работников позволит стимулировать рост продаж, повысить производительность труда, качество и скорость обслуживания клиентов и совершаемых операций, создать стимулы для профессионального роста.

## 2. Система управления деятельностью и мотивации

Система управления деятельностью и мотивации должна быть основана на ценностях, стратегии и миссии банка, для вовлечения сотрудников в цели организации. С этой целью разработаны критерии оценки сотрудников на основе составляющих корпоративной культуры:

### • Бизнес-мышление

Знает бизнес банка и бизнес ключевых клиентов, понимает взаимосвязь различных частей бизнеса, их роль и влияние на результаты.

Умеет оценивать бизнес-риски, делает адекватные выводы о финансовой ситуации в компаниях клиентов.

### • Стратегическое мышление

Мыслит системно: формирует целостное, разностороннее представление о ситуации, принимая во внимание внешние и внутренние факторы и причинно-следственные взаимосвязи между ними.

Мыслит перспективно: адекватно оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений. Видит барьеры на пути достижения поставленных целей и пути их преодоления.

Мыслит вариативно: предлагает несколько различных решений проблемы, не ограничивается стандартными вариантами (если они не эффективны).

### • Ориентация на результат

Берется за решение сложных задач, ищет возможности для достижения поставленных целей, а не причины для отказа от них.

Упорен, настойчив в преодолении трудностей.

Принимает на себя ответственность за результат.

### • Построение отношений

Устанавливает и развивает продуктивные отношения с ключевыми людьми внутри и вне организации, умеет заручиться поддержкой, найти сторонников своих идей.

В общении конструктивен, стремится к кооперации, проясняет взгляды и интересы собеседников и учитывает их.

Умеет согласовывать точки зрения и находить взаимоприемлемые решения конфликтов и спорных вопросов.

### • Командное лидерство

Умеет убеждать: четко аргументирует свою позицию, приспособливает форму представления материала к особенностям ситуации и аудитории, учитывает интересы и потребности слушателей.

Управляет работой команды: распределяет роли, задачи, порядок действий, последовательно направляет усилия членов команды на достижение цели. Вдохновляет и мотивирует людей на достижение высоких результатов, помогает им проявить свой потенциал.

### • Управление изменениями

Способен быстро перестроить свои привычные способы мышления/действия, если в новых обстоятельствах они не эффективны. Проводит изменения максимально экономичными методами, как с точки зрения времени, так и финансово вводит процедуры соответствующие проводимым изменениям, обеспечивает понимание сотрудниками проводимых изменений, создает организационные условия, помогающие сотрудникам развивать и гибко использовать нововведения.

Предлагаемая система мотивации разработана для материальной мотивации каждого сотрудника на основе его работы за месяц. Каждый сотрудник оценивается в отдельности, основываясь на системе оценки личной эффективности сотрудника.

Система личной эффективности сотрудника позволит:

- обеспечить связь усилий сотрудников со стратегией компании;
- мотивировать сотрудников через ясность целей;
- обеспечить связь результатов деятельности с вознаграждением;
- оценить потенциал сотрудника и определить потребности в развитии.

Личная эффективность сотрудников оценивается по пяти критериям оценки, развития и поощрения:

1. Совершенствование профессиональных знаний.
2. Инновации/оптимизация рабочего процесса.
3. Личная результативность.
4. Ориентация на клиента.
5. Работа в команде.

Оценить на индивидуальном уровне каждого сотрудника задача руководителя отдела. Требуется ежедневно наблюдать и оценивать каждого непосредственного подчиненного. Для оценки сотруд-

ника в каждой из областей используются критерии нечеткой логики – пятибалльная шкала (А, В, С, D, Е, где А – 5 баллов, В – 4 балла, С – 3 балла, D – 2 балла, Е – 1 балл), табл. 2.

В конце каждого месяца руководитель оценивает каждого сотрудника в отдельности по подпунктам. Далее берется личная оценка сотрудника и показатели эффективности работы подразделения за месяц, затем вычисляется коэффициент премирования сотрудника.

### 3. Освещение результатов

После подведения итогов обязательно всем сотрудникам должна быть дана обратная связь. Обратная связь – это оценка действий сотрудника в прошлом, которая сообщается ему в настоящем, рассчитывая, что вследствие этого он изменит свои действия в будущем. Она включает:

- информацию о процессе выполнения работы и ее качестве;

**Таблица 2.** Соответствие показателей деятельности работников и их оценок. D – переходная оценка между «Е» и «С» (требует улучшения); В – переходная оценка между «С» и «А» (превосходит ожидания)

Показатель	Расшифровка оценок		
	Е	С	А
	Неудовлетворительно	Соответствует ожиданиям	Значительно превосходит ожидания
Личная результативность	Не выполняет объем возложенных задач и функций; <u>качество работы и производительность труда ниже</u> , чем у других сотрудников подразделения, <u>отказывается брать на себя дополнительный объем работ</u> даже при острой производственной необходимости	В целом выполняет задачи и функционал, предусмотренные должностной инструкцией и планом работы; демонстрирует <u>средний</u> по подразделению уровень <u>производительности труда</u> и приемлемый уровень качества	Своевременно, качественно и в полном объеме выполняет собственные обязанности, в том числе в <u>периоды крайней загруженности и стресса</u> . Проявляет инициативу и <u>берет на себя дополнительный объем работ</u> (например, в отсутствие коллеги)
Совершенствование профессиональных знаний	Не считает необходимым постоянное повышение уровня своих профессиональных знаний; <u>не выражает стремления получать новые знания</u> в своей и смежных областях; <u>избегает участия</u> в обучающих мероприятиях	Понимает важность повышения уровня профессиональных знаний для эффективного выполнения своих должностных обязанностей; <u>профессионально развивается</u>	Совершенствует профессиональные знания; <u>самостоятельно изучает</u> лучшую практику и современные методы работы в своей области, с готовностью участвует в профессиональных семинарах и тренингах и активно <u>использует полученные знания и опыт</u> для повышения квалификации коллег
Инновации/оптимизация рабочего процесса	<u>Не предлагает идей</u> по повышению качества работы и оптимизации рабочих процессов либо эти идеи носят заведомо нереалистичный характер; <u>игнорирует позитивный инновационный опыт коллег</u> , постоянно <u>демонстрирует скептицизм</u>	Предлагает идеи по <u>оптимизации собственного рабочего процесса</u> , которые одобряются для дальнейшей реализации в подразделении; активно <u>воспринимает позитивный инновационный опыт</u> коллег	Предлагает <u>ценные инновационные идеи</u> по повышению качества работы и производительности труда в <u>массах подразделения (функции, банка)</u> и является лидером подразделения по их внедрению; <u>активно делится инновационным опытом</u> с коллегами ( <u>«агент инноваций»</u> )
Работа в команде	<u>Недостаточно сотрудничает</u> с коллегами, совместные обсуждения зачастую перерастают в конфликт; <u>настаивает на своей точке зрения в ущерб командным интересам</u> ; имеются существенные замечания относительно культуры общения	<u>Сотрудничает с командой коллег, не замыкаясь на своих обязанностях</u> , старается искать <u>взаимовыгодные решения</u> ; может <u>«подстраховать» коллегу</u> для достижения командного результата	Эффективно сотрудничает с командой коллег, ставит <u>командные интересы выше личных и сугубо функциональных</u> ; <u>берет на себя инициативу</u> по поиску взаимовыгодных решений; является образцом для подражания по культуре общения в коллективе.
Клиентоориентированность (внешние/внутренние клиенты)	<u>Недостаточно доброжелателен</u> ; ставит свои личные интересы и рабочие правила выше интересов клиента ( <u>«приходите завтра»</u> ), зафиксированы обоснованные <u>претензии</u> со стороны клиентов к работе сотрудника	Качественно и доброжелательно взаимодействует с клиентами; <u>понимает потребности</u> клиентов; <u>самостоятельно разрешает конфликтные ситуации</u>	Предвосхищает потребности клиента и предлагает решения для удовлетворения этих потребностей; опыт и методы работы сотрудника с клиентами рекомендуются как <u>эталонные для других сотрудников подразделения</u>

- конкретные факты и примеры действий сотрудника;
- информацию о том, что обеспечивает улучшение результатов деятельности и развитие личности.

Внедрение данных мероприятий для совершенствования корпоративной культуры банка посредством мотивации сотрудников даст возможность сравнения:

- динамики показателей работы каждого сотрудника в различные периоды времени (в том числе для принятия кадровых решений);
- показателей работы различных подразделений по широкому перечню операций для принятия управленческих решений (выделения подразделений, в которых целесообразно изменение количества операционных окон, численности сотрудников, уровня оплаты их труда) и более корректном бизнес-планировании (распределении показателей бизнес-плана).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Франклин Р. Особенности современной культуры // Управление персоналом. – 2003. – № 11. – С. 79–80.
2. Особенности корпоративной культуры банков // *CorpCulture.ru* – Институт корпоративной культуры – консалтинг, проведение тренингов, семинаров. 2008. URL: <http://www.corpculture.ru/content/osobennosti-korporativnoi-kultury-bankov> (дата обращения: 02.03.2012).

Предлагаемая система мотивации направлена на цели корпоративной культуры банка и формирует у сотрудников приверженность целям организации, ориентацию на командное взаимодействие и клиентоориентированность, и стимулирует самосовершенствование каждого сотрудника.

#### Выводы

1. На основе составляющих корпоративной культуры предложены критерии оценки сотрудников банковской отрасли, разработана схема премирования сотрудников банка для повышения эффективности его работы.
2. Система мотивации сотрудников позволила стимулировать активные продажи банковских продуктов, повысить качество обслуживания и производительность труда сотрудников, стимулировать их карьерный рост.

3. Юнусова А. Банковские специалисты в свете ситуации на рынке труда // Клерк.Ру – служба новостей. 2012. URL: <http://www.klerk.ru/job/articles/255645/> (дата обращения: 02.03.2012).
4. Федин М.К. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 12. – С. 12–16.

Поступила 14.11.2011 г.

УДК 330.832

## ВЛИЯНИЕ ЛОМБАРДНОЙ ИНДУСТРИИ НА РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Н.С. Мациевский

Томский политехнический университет  
E-mail: [nsm@tpu.ru](mailto:nsm@tpu.ru)

*Детально изучено состояние ломбардной индустрии в России. Проведена сравнительная характеристика ломбардного и банковского потребительского кредита в период финансового кризиса, выявлены преимущества и недостатки ломбардного кредитования. Показано, что ломбарды значительно влияют на рынок потребительского кредитования и составляют существенную конкуренцию коммерческим банкам. Обоснована возросшая роль ломбардов как социальных стабилизаторов.*

#### Ключевые слова:

*Финансовый кризис, ломбардный кредит, банковский кредит, залог, процентная ставка, срок кредитования, сумма кредита.*

#### Key words:

*Financial crisis, the pawn credit, the bank credit, pledge, the interest rate, crediting term, the credit sum.*

Ломбард – это специализированное кредитное учреждение, выдающее краткосрочные ссуды под залог личного имущества заёмщика.

О российском рынке ломбардных услуг известно очень мало. Аналитики и учёные не изучают и не пишут о ломбардной индустрии, так как она достаточно закрыта и непрозрачна. Классических учебников и других объективных источ-

ников информации пока очень мало и основные данные об особенностях этого бизнеса накоплены, в основном, сотрудниками и владельцами ломбардов.

Цель данной работы заключается в детальном изучении ломбардной индустрии в РФ и особенностей её влияния на рынок потребительского кредитования в период финансового кризиса.