# Механизм социального реагирования системы кредитной кооперации

Кредитный кооператив создаётся для достижения определённой экономической цели на основе совместного участия пайщиков. Организационные и инвестиционные риски, полученные прибыли или убытки делятся между членами кооператива пропорционально доле их участия в пользовании услугами. Кооператив функционирует на правах юридического лица, демократично управляется его членами на основе их статуса членов-пользователей.

В России учёные, занимающиеся проблемами развития кредитных кооперативов, всё больше склоняются к мнению, что на современном этапе развития кредитным кооперативам должны быть присущи элементы коммерческой деятельности. В связи с этим, деятельность кредитных кооперативов предлагается рассматривать с двух позиций:

- 1. Кредитные кооперативы, функционирующие по традиционной форме и соблюдающие все принципы кредитной кооперации, а их деятельность ограничена территориальными или социальными рамками. В данном случае при предоставлении займов членам действует принцип трудовой поруки, а сама деятельность кооперативов носит некоммерческий характер.
- 2. Кредитные кооперативы, функционирующие в форме небанковской некоммерческой организации, деятельность которой распространяется на любую категорию граждан. В этом случае кредитные кооперативы можно рассматривать как новую форму микрофинансовой деятельности с элементами коммерческой деятельности, при этом деятельность органов правления кооператива должна жёстко контролироваться пайщиками. Прибыль, полученная от кредитования пайщиков должна направляться на пополнение фонда финансовой взаимопомощи.

Природа функционирования кредитных кооперативов обоих видов, а также общие для них принципы, определяют ту роль, которую играют данные финансовые институты в социально-экономической жизни региона:

- кредитование пайщиков по меньшим процентным ставкам, чем в банках;
- использование более простых условий и процедур по кредитам, чем в банках
- аккумуляция временно свободных денежных средств пайщиков и сохранение их от обесценивания;
- близкое расположение кооперативов от места жительства или пайщиков;
  - независимость от ЦБ РФ;
- контроль за деятельностью кооператива со стороны пайщиков посредством участия в управлении кооперативом, используя механизм кооперативной демократии.

Особенностью системы кредитной кооперации, отличающей ее от действующей банковской системы, является ориентация на потребности клиентов, нуждающихся в получении финансовых услуг. Именно потребитель, а не финансовая организация поставлен во главу угла.

Кредитные кооперативы способствуют решению социальных проблем, таких как снижение безработицы и повышение общественной активности, поскольку потребительское кредитование повышает внутреннее потребление граждан, а кредитование стартующего бизнеса даёт людям возможность открыть собственное дело, развивать деловую инициативу и самостоятельность.

Решение проблем безработицы в регионе достигается также благодаря найму сотрудников при организации кредитного кооператива в регионе. Работники собой кредитных кооперативов представляют особую профессиональную касту. Во-первых, их труд носит умственный, а не физический характер. Во-вторых, деятельность кредитных кооперативов связана с удовлетворением потребностей пайщиков и тесным контактом с их потребителями. В третьих, работники кредитных кооперативов имеют дело с живыми деньгами или финансовыми потоками. В-четвёртых, специфика острой необходимостью деятельности связана c сохранения конфиденциальности информации о пайщиках кооперативов. Таким образом,

к работникам системы кредитной кооперации всегда предъявляется широкий спектр требований, как чисто профессиональных, так и личностных (лояльность, порядочность, аккуратность, внимание к клиентам, внешний вид и др.).

Развитие кредитной кооперации закономерно ведёт к усложнению процесса труда. Сейчас в организациях кредитной кооперации применяется солидный арсенал средств воздействия на работников. Для обоснования надлежащей организации труда привлекаются современные знания различных научных дисциплин.

Побудительными причинами, активно воздействующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства: соответствующий размер заработной платы, своевременная её выплата; заинтересованность работников в доходах организации; гигиеничность условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышения по службе и т.д.

Большое значение при учёте оплаты труда должно играть то, как работники кредитных кооперативов обслуживают пайщиков организации. В случае хорошего обслуживания пайщиков, кредитный кооператив может добиться следующих преимуществ:

- 1. Рост числа постоянных клиентов.
- 2. Рост числа новых пайщиков, пришедших по рекомендации друзей или родственников.
- 3. Рост конкурентного преимущества по сравнению с другими организациями.
  - 4. Повышение эффективности работы подразделения.
- 5. Поддержание хороших взаимоотношений с пайщиками ключевая роль кредитного кооператива и самая простая и наиболее дешёвая.

Разумеется, количественное выражение качественного обслуживания клиентов представляется сложно выполнимым, в связи с этим, реализация

хороших взаимоотношений между работниками и пайщиками возможно только в процессе дополнительного обучения сотрудников. Работники должны сами прекрасно понимать, что рост прибыли организации зависит исключительно от них и от их взаимоотношений с клиентами.

Работники, в первую очередь, должны заботиться о том, чтобы построить доверие пайщиков к организации, а на это требуется время.

Тем не менее, количественно выразить работу специалистов с пайщиками можно выразить, исходя из следующих показателей:

- число совершаемых операций работником в день;
- число совершаемых ошибок работником в день (что непременно создаёт проблемы при работе с пайщиками);
- наличие очередей в отделении (возможна потеря потенциальных клиентов);
  - пунктуальность работников;
  - разработка и проведение программ по тестированию работников;
- достижение успеха в сфере обслуживания пайщиков потребует от кооперативов фундаментальных изменений, кредитных таких как освобождение сотрудников от операционистской работы, с тем чтобы они могли сосредоточиться на удовлетворении потребностей пайщиков. В процессе работы работников подразделений анализа кредитных PC КПКГ, автор пришёл к работники кооперативов выводу, что подразделений кредитных кооперативов проводят не более 10% времени активных продаж продуктов, предлагаемых кооперативами. Кооперативы счёт обучения могут существенно улучшить эти показатели за материального поощрения сотрудников, а также за счёт более широкого использования инструментов самообслуживания ДЛЯ стандартных финансовых операций, а также более широкой автоматизации работы кооперативов. Информационные технологии играют особую роль в развитии кредитных кооперативов. Информационные системы используются для автоматизации сбора и обработки информации, сокращая таким образом ручной труд и снижая издержки. Современные технологии предоставляют

также мощные инструменты анализа финансовых операций и принятия решений;

• кредитные кооперативы также могут использовать установки, характерные для сектора розничной торговли, например, измеряя объёмы продаж по отделениям, открытым не менее года назад, как это делают предприятия розничной торговли.

В связи с этим, для будущего расчёта системы оплаты труда можно учитывать следующие факторы: качество кредитного портфеля, сумма выданных займов, сумма принятых сбережений, число новых пайщиков, операционные расходы.

С целью мотивации работников в кредитных кооперативах автор предлагает использование сдельно-повременной системы оплаты труда. В данном случае заработная плата работника складывается из оклада и бонуса, размер которого зависит от суммы выдаваемых займов, качества портфеля займов, суммы привлечённых сбережений и числа новых пайщиков. Здесь главным является установление предельного размера бонуса.

В первом случае, когда размер бонуса очень маленький (обычно, максимально возможный размер бонуса составляет менее 20% от общей суммы заработной платы). Кредитный инспектор увеличил качество портфеля в два раза, в два раза увеличил сумму выдаваемых займов, но, в связи с тем, что в организации доля бонусов очень низка, его заработная плата увеличилась лишь на 5%. Разумеется, у работников не будет стимулов к повышению производительности труда.

Во втором случае, если заработная плата работников кредитных кооперативов зависит исключительно от размера выданных займов и принятых сбережений (т.е. сумма бонуса превышает 60%), то это может вынудить их совершать рискованные операции, что приведёт к нарушению принципов кредитной кооперации. Поэтому, при внедрении повременнопремиальной системы оплаты труда необходимо предусмотреть среди работников различные образовательные курсы, на тему того, каким образом специалист может повысить свою заработную плату на своём рабочем месте и какими инструментами он может воспользоваться. Более того, чтобы

избежать совершения кредитными инспекторами рискованных операций, необходимо привязать оклад работников сумме минимальной К потребительской рассчитываемой Федеральной Службой корзины, Государственной статистики. В данном случае, если работник не сможет заработать бонусов, то оклада для покупки всех необходимых товаров. Разумеется, тогда сильно повышается роль менеджеров в стимулировании работников к повышению производительности труда и если он не может повысить сумму выдаваемых займов или привлечь сбережения, менеджер путём доверительного диалога обязан оказать ему необходимую поддержку в обучении.

Рекомендуется рассчитывать бонусные показатели и постоянный уровень заработной платы, исходя из правила «золотого сечения», т.е. 38% от всей заработной платы должно выплачиваться работнику в виде оклада, а 62% в виде различных бонусов. Если учесть законы гармонии в управлении персоналом в кредитных кооперативах, то можно добиться огромных успехов в системе мотивации персонала. По этому же правилу можно распределить оплату труда работников более высокой штатной иерархии (заведующие подразделений, директора кооперативов, председатели правлений), которые должны получать зарплату, на 60% выше заработной платы сотрудника более низкого уровня (кредитный инспектор, бухгалтер).

Одним из способов оценки деятельности работников кредитных кооперативов является групповая оценка. В данном случае бонусы начисляются группе работников в подразделении и затем распределяются в зависимости от трудового стажа либо других достижений. Особенно данный способ учёта оплаты труда подходит кооперативам, имеющим множество подразделений в разных регионах и где практически невозможно измерить вклад отдельного работника в деятельность подразделения. Кроме того, работники будут заботиться о доходности организации, а не о том, как улучшить собственные показатели.

Если работники обладают определённой автономией и не работают в группе, тогда желательно использование индивидуальных схем поощрения. Тогда деятельность каждого работника будет оцениваться в отдельности.

Но внедрение только системы вознаграждений может быть неэффективной. Каждая организация должна принять специальные правила, которым в обязательном порядке должны следовать работники (например, приходить на работу вовремя, быть вежливыми с пайщиками, быть аккуратным с документацией и следить, чтобы все документы были заполнены по правилам) и в случае несоответствия данным правилам кооператив должен предусмотреть одновременно и систему штрафных санкций, иначе в противном случае работники будут следовать только показателям, предусмотренными менеджерами для увеличения различных надбавок и премий и закрывать глаза на другие не менее важные моменты. Более эффективным будет факт удержания определённой суммы из бонусов из-за несоответствия правилам кооператива.

Для материального поощрения работников можно использовать повременно-премиальную систему оплаты труда, основываясь на следующей универсальной формуле:

$$Z = PM + B$$
 (1)

где Z — окончательная сумма заработной платы для работника подразделения, PM — постоянный оклад работника, привязанный к величине прожиточного минимума, B — величина надбавки работникам кредитных кооперативов, при этом величина В не должна превышать 70% суммы PM.

Для кредитных кооперативов рекомендуется рассчитывать групповую величину бонусной надбавки, а распределять их исходя из стажа кредитного инспектора и его должности, при котором работник более высокой должности получает на 20 % бонусов больше работника предыдущей категории или:

$$BD = \frac{B}{KP} + \frac{B \cdot 0.2}{KP},$$

$$BKI = (B - BD) / KI$$
(2)

где BD – бонусная надбавка для управленческого персонала, BKI - бонусная надбавка для кредитных инспекторов, KP – количество работников, для которых используется бонусная система, KI – количество кредитных инспекторов.

# Мотивация при помощи рейтинговой оценки.

Некоторые кредитные кооперативы составляют систему рейтинговой оценки своих работников, исходя из суммы выданных займов, качества портфеля, суммы принятых сбережений. Каждый работник при достижении наилучших результатов награждается соответствующим образом. Использование рейтинговой оценки может помочь организации достичь наилучших результатов. Кроме оценки деятельности работников также возможна рейтинговая оценка подразделений в целом.

В качестве базовой рекомендуется использовать рейтинговую систему, разработанной автором в главе 3.2. В этом случае формула бонуса будет иметь вид:

$$B=S/L*K(3)$$

где S — сумма баллов, заработанных кооперативом или подразделением, L — количество кооперативов, участвующих в рейтинге, K - бонусная надбавка, рекомендуемое значение для кредитных кооперативов PC КПКГ 1000 руб.

Применительно к КПКГ «Ядрин-Агрокредит» бонусная надбавка по данной системе составит:

$$B = \frac{84}{11} \cdot 1000 = 7636 \ py \delta.$$

Т.е., групповые премиальные надбавки для данного кооператива составят 7636 руб. С учётом того, что в кооперативе работают 3 кредитных инспектора, сумма бонусной надбавки к текущему окладу (9000 руб.) для зав. подразделением составит 3054 руб., а для кредитных инспекторов — 2290,8 руб. (к 7000 руб.). Соответственно, благодаря бонусной надбавки по итогам года, заработная плата работников увеличится почти на 25%.

Данную систему расчёта бонусов можно использовать как основную, так и дополнительную к заёмно-сберегательной системе (при этом рекомендуется понизить надбавочный коэффициент с целью приведения в соответствие с максимально возможной надбавочной суммой). В первом случае данный коэффициент может быть как фактор определения величины РМ.

Автор попытается составить системы премирования работников на основе работы кредитных инспекторов с заёмщиками и разработать заёмно-сберегательную систему расчёта бонусов. В целом бонус основывается не только на работе с займами, но и со сбережениями (т.е. окончательный вариант бонуса будет выглядеть как сумма премий, основанных на работе с заёмщиками и со сберегателями). В данном случае величина В рассчитывается как:

$$B = BS + BZ$$
, (4)

где BZ – составляющая бонуса, основанная на сумме и качестве кредитного портфеля, BS – вторая составляющая бонуса, основанная на сумме принятых сбережений.

При разработке программы бонусной оценки в системе оплаты труда учитывалась максимальная производительность работников, исходя из которой максимальная сумма выплачиваемых бонусов работником не должна превышать 70% от оклада работника. Так, если в КПКГ «Ядрин-Агрокредит» установлено, что оклад составляет 7000 руб., то максимально возможная сумма бонусов не должна превышать 5 тыс. руб.

Рассмотрим первую составляющую бонуса — заёмная деятельность кредитных кооперативов.

Известно, что система бонусной оплаты очень часто используется среди кредитных кооперативов. Наибольшую популярность завоевала система ступенчатой бонусной оплаты. Преимуществами данной системы является простота и ясность. Недостатками — очень негибкая система и предназначена для организаций, ориентированных исключительно на сдельную систему оплаты труда. Данная система предназначена как для группового премирования работников, так и для индивидуального.

В конечном итоге, наибольший бонус получит тот, кто больше всех заключил договоров займа. Более того, сильное влияние оказывает уровень риска портфеля займов.

Данная схема очень гибкая и может быть усовершенствована и очень быстро изменена при изменении условий на рынке, без финансовых и

умственных затрат. Ещё одним преимуществом является автоматическое установление «потолка» премирования работников.

Ступенчатая система работает следующим образом. Бонус состоит из двух показателей – количества закрытых договоров займа в текущем месяце и суммы выданных займов (основываясь на качестве портфеля). Применительно к КПКГ «Медик» сумма бонусной надбавки рассчитана в табл. 1 и 2.

**Таблица 1** Первая составляющая ВZ в КПКГ «Медик» за 2009 г., основанная на количестве закрытых договоров займа

Количество	закрытых	договоров	Сумма бонуса, руб.
займа в текущ	ем месяце		
5-15			500
25-20			1000
25-29			2500
30-34			4500
Более 35			6000

Таблица 2 Вторая составляющая ВZ для КПКГ «Медик», основанная на качестве портфеля займов и количестве заключённых договоров займа, руб.

			' ' 1	717				
Качество	Общее количество заключённых договоров займа							
портфеля, %	0-15	16-33	34-49	Более 50				
Менее 85	-150	-300	-450	-600				
85-90	300	1000	2000	3000				
91-92	400	1800	2800	3500				
92-94	500	2500	3500	4200				
94-96	600	3100	4200	5000				
96-98	700	3800	5000	5800				
98-100	800	4800	5800	7000				

Таблица 3 Бонусные надбавки ВZ в КПКГ «Медик» по ступенчатой системе за 2009 г., руб.

						P J 0.
	Зав.	отделением		Креди		
	PM, BZ,			PM,	BZ,	
	рассчитанный	рассчитанный		рассчитанный	рассчитанный	
	при помощи	при помощи		при помощи	при помощи	
	рейтинговой	ступенчатой		рейтинговой	ступенчатой	
Месяцы	оценки	системы	PM+BZ	оценки	системы	PM+BZ

http://www.creditcoop.ru/

Январь	5891	2320	8211	5522,727	1740	7262,727
Февраль	5891	600	6491	5522,727	450	5972,727
Март	5891	2920	8811	5522,727	2190	7712,727
Апрель	5891	1720	7611	5522,727	1290	6812,727
Май	5891	1400	7291	5522,727	1050	6572,727
Июнь	5891	2120	8011	5522,727	1590	7112,727
Июль	5891	1640	7531	5522,727	1230	6752,727
Август	5891	1720	7611	5522,727	1290	6812,727
Сентябрь	5891	2080	7971	5522,727	1560	7082,727
Октябрь	5891	1720	7611	5522,727	1290	6812,727
Ноябрь	5891	2320	8211	5522,727	1740	7262,727
Декабрь	5891	2520	8411	5522,727	1890	7412,727
Итого	70692	23080	93772	66272,73	17310	83582,73

Расчёт бонусных надбавок за 2009 г. приведены в табл. 3.

В качестве дополнительных составляющих ВZ можно ввести число займов, выданных новым пайщикам, а также число повторных займов. Также можно в таблицах автоматизировать штрафные санкции (например, подразделения находящиеся на первой стадии, до тех пор, пока не перешагнут на вторую, получают штрафы).

Для расчёта BZ можно использовать линейные схемы, основывающиеся на простой формуле вида A\*B. Например, в текущем месяце в кооперативе было закрыто 20 договоров займа, следовательно, сумма выплаченного бонуса работнику составит: 20\*10(руб.) или 200 руб. В данном случае мы имеем линейную зависимость, т.е. чем больше договоров закроется в кооперативе, тем больше бонуса получит работник. Формула может существенно усложнится и представлять собой не зависимость в виде прямой, а криволинейную зависимость.

Преимущества линейной системы очевидны. Они проще ступенчатой (работник быстро может найти себя на графике и определить сумму бонуса), у него больше стимулов к производительности труда (стремление к более высоким точкам на графике, а не пытаться безуспешно перешагнуть следующий уровень).

Таблица 4 Расчёт ВZ для КПКГ «Педагог» в 2009 г. методом линейных коэффициентов

Показатель			Расчёт бонуса
Количество	закрытых	договоров	30 руб. за договор

займа	
Сумма закрытых договоров займа	0,002 за 1 руб. договора
Количество заключённых	15 руб. за 1 договор
договоров займа	
Сумма выданных займов	0,0015 руб. за 1 руб. выданного займа
Уровень риска портфеля	Вычет из общей суммы бонуса
	десятикратную величину качества
	портфеля займа (например, при
	некачественном портфеле в размере 5%,
	сумма займов сократится на 50%).

Данный пример основан на оплате каждой совершённой работником операции. Расчёт коэффициента ВZ производится методом линейных коэффициентов (табл. 4). Недостатком её можно назвать то, что штрафные санкции за некачественный портфель займов являются наиболее либеральными. Но данный недостаток вполне можно избежать, устанавливая жёсткие критерии к размеру качества портфеля.

Применительно к КПКГ «Педагог» сумма выплаченных бонусов по результатам заёмной деятельности в 2009 г. составила бы 54565,43 руб., из которых кредитный инспектор получает 32739,26 руб. (табл. 5).

Таблица 5 Расчёт коэффициента ВZ в КПКГ «Педагог» за 2009 г. методом линейных коэффициентов, тыс. руб.

			•			BZ,	руб.
						Для	
		Количест	Количество	Сумма	Уровень	кредитног	
	Сумма	во	закрытых	закрытых	риска	0	
	выданных	выданны	договоров	договоров	портфеля,	инспектор	
Месяцы	займов	х займов	займа	займа	%	a	Групповой
Январь	683	50	40	430,0	1	1138,85	3 796,16
Февраль	1 065,2	80	22	322,5	5	1169,30	3 897,66
Март	1 451,9	50	56	752,5	2	1797,21	5 990,69
Апрель	1 254	60	22	335,4	5	1171,86	3 906,21
Май	1 270,0	68	36	537,5	6	1463,04	4 876,80
Июнь	1 000,1	70	24	344,0	4	1116,20	3 720,66
Июль	1 428,0	80	32	430,0	5	1471,17	4 903,90
Август	1 225,0	85	26	365,5	7	1345,44	4 484,80
Сентябрь	1 070,0	89	40	430,0	5	1425,00	4 750,00
Октябрь	1050,0	89	30	382,7	4	1317,72	4 392,38
Ноябрь	1 025,0	95	40	500,9	6	1456,36	4 854,54
Декабрь	1 000,2	70	50	602,0	5	1497,49	4 991,63
Всего	13 522,5	886	418	5 433,0	_	16 369,63	54 565,43

Коэффициент РМ для КПКГ «Педагог», рассчитанный при помощи рейтинговой системы для зав. отделением составляет 4727, а для кредитных инспекторов – 4500 руб.

**Плановая система** оплаты труда для кредитных кооперативов, разработанная автором, имеет вид следующей формулы:

$$B = \left[ \left( \frac{c}{a} \cdot 0.5 + \frac{d}{b} \cdot 0.5 \right) \cdot \left( \frac{K - m}{K} \right) \cdot K_2 \right] + \left[ \left( \frac{n}{g} \cdot 0.5 + \frac{o}{h} \cdot 0.5 \right) \cdot K_3 \right], (5)$$

где с – фактическая сумма выданных займов работником за текущий a – планируемая сумма руб.; выдаваемых месяц, (устанавливается менеджерами); d – фактическое число заключённых договоров займа, ед.; b – планируемое число заключённых договоров займа, ед. (устанавливается менеджерами); К – коэффициент, устанавливаемый менеджерами, в зависимости от стажа работника(ов), может принимать значение от 2 до 5; т – процент невозвращённых займов; К<sub>2</sub> – коэффициент в денежной форме, устанавливаемый менеджерами, может принимать любое значение от 100 руб., в данном примере 4000 руб.; п – фактическое число заключённых договоров займа с новыми членами, ед.; д - плановый показатель заключённых договоров займа с новыми членами; о фактическое число повторных договоров займа, заключённых с прежними пайщиками; h – планируемый показатель заключённых договоров займа со членами;К3 – денежный коэффициент, старыми устанавливаемый менеджерами, от 50 руб., В данном примере 3000 руб.

Преимуществом данной системы является её гибкость и автоматическое начисление штрафных санкций в случае плохого качества портфеля.

Данная формула может быть легко доработана и в неё могут быть включены дополнительные показатели. Кроме суммы выдаваемых займов, учитывается также и число займов, выданных как новым пайщикам, так и старым. Поэтому, если организация ставит своей целью привлечение новых пайщиков, она может установить другие коэффициенты в знаменателе, отличные от числа 0,5, но в сумме два числа должны составлять 1. Тот же

самый приём относиться и к предыдущему блоку. Если организации важна сумма выдаваемых займов, а не число, тогда увеличиваем коэффициент с 0,5 до, например, 0,7, а коэффициент в количестве заключённых договоров – снижаем до 0,3.

Второй вариант плановой системы оплаты труда основан на предыдущем, разница только в разном отношении к качеству портфеля. В этом случае давление на бонусную систему высоком риске портфеля займов снижается, хотя в то же время менеджерам предоставлено больше возможностей для его контроля.

$$B = \left[ \left( \frac{n}{g} \cdot K_1 + \frac{o}{h} \cdot K_2 \right) \cdot K_8 \right] + \left[ \left( \frac{d}{b} \cdot K_3 + \frac{c}{a} \cdot K_4 \right) \cdot K_9 \right] + \left[ \left( K_7 - \left( \frac{L}{d} \cdot K_5 + \frac{M}{c} \cdot K_6 \cdot 100 \right) \right) / K_7 \cdot K_{10} \right]$$

$$(6)$$

где n — количество заключённых договоров с новыми пайщиками, g — плановый показатель заключённых договоров с новыми пайщиками, о — количество заключённых договоров со старыми пайщиками, h — плановый показатель заключённых договоров со старыми пайщиками.

Коэффициенты  $K_1$  и  $K_2$  в сумме должны составлять 1, т.е. если первый коэффициент равен 0,7, то второй дожжен составлять 0,3. Если организация ставит приоритет на выдачу повторных займов, то  $K_2$  должен быть больше коэффициента  $K_1$ .

d — Общее число заключённых договоров займа, ед., b — плановый показатель заключённых договоров займа, ед., c — общая сумма заключённых договоров займа, руб., a — плановый показатель общей суммы займов,  $K_3$  и  $K_4$  — коэффициенты, аналогичные  $K_1$  и  $K_2$ . Организация может манипулировать ими в зависимости от того, какую она ставит цель — увеличить число займов или их сумму. Обычно кредитные кооперативы добиваются первой цели, поэтому  $K_3$  можно увеличить до значения, близкого к 1.

L – общее число просроченных договоров займа, ед., М – общая сумма просроченных займов, руб.

 $K_7$  — обозначает общий вес фактора качества портфеля в общей сумме начисления бонусов. Его значение может быть выше или равно 1 (рекомендуемое — 5). Чем ниже значение данного коэффициента, тем жёстче влияние фактора на начисление бонусов.

Коэффициенты  $K_5$  и  $K_6$  аналогичны  $K_3$  и  $K_6$ . В данном случае рекомендуется придавать большее значение коэффициенту  $K_6$ .

Коэффициенты  $K_8$ ,  $K_9$  и  $K_{10}$  переводят указанную формулу в денежную единицу. В сумме они должны составлять базовый оклад кредитного инспектора. Т.е., если оклад кредитного инспектора составляет 7000 руб., то данная сумма может распределяться исходя из поставленных целей менеджером организации Например, сумма в размере 5000 руб. может распределится следующим образом:  $K_8$ =1500 руб.,  $K_9$ =2500 руб.,  $K_{10}$ =3000 руб.

Кооператив может устанавливать оплату труда, основываясь на установлении планов и стандартов деятельности для подразделений, а также установление вознаграждений в случае выполнении плана, штрафных санкций, в случае невыполнения и дополнительных вознаграждений — в случае перевыполнения. Так, КПКГ «Агрокредит» установил для одного из своих подразделений норму, устанавливающую, что в текущем месяце кооператив должен выдать займов на сумму в 5 млн. руб. В случае, если план будет выполнен, подразделение получит бонус в размере 1000 руб. Но если в текущем месяце подразделение выдало займов на сумму 3 млн. руб. Тогда сумма выплачиваемого бонуса будет равняться: 3/5\*1000 или 600 руб.

Достоинством данной системы можно назвать то, что работникам ставится определённая цель, которую они должны достичь и если они эту цель достигнут, получат достойное вознаграждение. Более того, кооператив сам может устанавливать стандарты деятельности, т.е. данная система получит максимально возможную гибкость (идеально подходит как для групповой оценки, так и для индивидуального подхода). Она подходит больше для организаций с авторитарной формой управления (в то время, как предыдущая — для либеральной и демократической).

Применительно к КПКГ «Медик» в 2009 г. кооператив выплатил своим работникам в виде бонусов 73,3 тыс. руб. (из них 43 тыс. руб. для зав. отделением) для первого варианта расчёта и 65,8 (39,4 для зав. отделением) для второго варианта расчёта (приложение 1).

Кооператив также может устанавливать для подразделений кроме плановых показателей, минимальные. Например, КПКГ «Юлташ» в 2009 г. может поставить для одного из подразделений следующие задачи: выдать в текущем месяце 450 займов (установили для работников план), но как минимум 400 (установили минимальную планку, ниже которой подразделение не может опуститься). В 2009 г. подразделение выполнило план (463 займов), соответственно, каждый работник получает премию в конце года в сумме 1260 руб., а зав. отделением 1386 руб. (на 10% больше бонуса кредитного инспектора).

$$B = \frac{463 - 400}{450 - 400} \cdot 1000 = 1260$$

Преимуществом данной системы является автоматическое установление штрафов за невыполнение минимальных планов, а недостатком возможное недовольство работников установлением слишком высоких планов для подразделений. Во-вторых, это универсальность модели. Её можно использовать как для относительных показателей (качество портфеля), так и для абсолютных (число пайщиков). Кроме того, её без особых потерь можно внедрить в уже существующую систему оплаты труда.

Работникам подразделений (или группы) могут выплачиваться определённые премии ежегодно за высокие результаты работы, основываясь на трёх ступенях:

- 1. Бонус в размере 0% от ежегодной заработной платы в случае отсутствия каких-либо достижений.
- 2. Бонус в размере 5% от ежегодной зарплаты в случае наличия средних достижений.
- 3. Бонус в размере 10% от ежегодной зарплаты в случае имеющих место высоких показателей и достижений

Показатели и достижения могут основываться на коэффициентах возвратности займов, снижения операционных расходов, привлечения большого количества пайщиков, привлечение сбережений и т.д.

Символические вознаграждение представляют собой поощрения работникам в виде небольшой денежной суммы для поощрения работы

сотрудников. Примерами также могут быть благодарственное письмо, символический подарок, организация ужина для группы работников, либо небольших экскурсий. Данная система мотивации может увеличить командный дух работников и развеять социально-психологическое напряжение в коллективе.

Также могут предусматриваться следующие формы вознаграждений:

- вознаграждения за выполнение отдельных заданий, направленных на экономию материальных, трудовых и финансовых ресурсов до 70% условно сэкономленных средств;
- рационализаторское предложение и новаторство до 70% условно сэкономленных средств и внедрения;
- ответственное отношение к работе до 30% от ежемесячной зарплаты;
- безошибочность и качественность выполнения заданий, хорошее обращение с пайщиками кооперативов до 30%;
  - эффективность и инициативность до 30%.

Разумеется, кредитный кооператив заинтересован не только в выдаче займов, но и в привлечении дополнительных сбережений. В связи с этим автором рекомендуется введение дополнительного бонуса, независимого от политики по выдаче займов подразделениями, который был бы основан на сумме привлечённых сбережений. Рекомендуется использование групповой оценки подразделений, т.е. начисление бонусов группе работников.

Для мотивации работников предлагается использование линейной бонусной схемы поощрений:

$$BS1 = A \cdot 30 + S \cdot 0,03$$
 (7)

где A – количество привлечённых сберегателей в течение месяца, S – сумма привлечённых сбережений.

Либо, второй, более сложный вариант формулы:

$$BS2 = (K_1 - K_2) \cdot 150 + S * 0.03$$
 (8)

где  $K_1$  — количество заключённых договоров сбережений на начало текущего месяца,  $K_2$  — количество договоров на конец месяца.

Таким образом, данная система позволяет не только привлекать новых сберегателей, но и держать в системе текущих клиентов, не создавая оттока сберегателей из подразделения.

В качестве коэффициента S можно использовать общую сумму сбережений в кооперативе на конец месяца. В этом случае организация будет контролировать отток сбережений. В этом случае необходимо будет снизить коэффициент в 10 раз до 0,003 (табл. 6).

Таблица 6 Расчёт группы бонусов ВS в КПКГ «Мелик» за 2009 г., руб.

	The let Tpylinbi conyect by birther wiredness at 2007 1., pyc.									
					BS1			BS2		
						Для кредитного		Для кредитного		
Месяцы	S, тыс. руб.	Α	K1	K2	Общий	инспектора	Общий	инспектора		
январь	155,0	1	26	26	4680,0	1092,0	4650,0	1395,0		
февраль	261,0	4	26	28	7950,0	1855,0	8130,0	2439,0		
Март	496,0	1	28	26	14910,0	3479,0	14580,0	4374,0		
Апрель	125,0	1	26	24	3780,0	882,0	3450,0	1035,0		
Май	69,0	1	24	21	2100,0	490,0	1620,0	486,0		
Июнь	21,5	0	21	21	645,0	150,5	645,0	193,5		
Июль	272,0	2	21	22	8220,0	1918,0	8310,0	2493,0		
Август	158,0	2	21	22	4800,0	1120,0	4890,0	1467,0		
сентябрь	158,1	1	22	23	4771,8	1113,4	4891,8	1467,5		
октябрь	165,9	2	23	24	5038,9	1175,7	5128,9	1538,7		
Ноябрь	418,2	2	24	25	12606,9	2941,6	12696,9	3809,1		
декабрь	780,7	4	25	28	23540,8	5492,9	23870,8	7161,2		
Итого	3 080,4	21	287	287	93043,4	21710,1	92863,4	27859,0		

Итак, общая сумма заработной платы кредитных инспекторов в КПКГ «Медик» за 2009 г. применительно к линейной системе начисления бонусов составит:

B1 = 53018 + 22002, 5 + 21710, 1 = 96730, 6 или в среднем 8060, 8 руб. ежемесячно, что на 15 % больше уровня 2008 г.

B2 = 53018 + 34828, 8 + 27859, 0 = 115705, 8 или в среднем 9642,2 руб. ежемесячно, что на 38% больше уровня 2008 г.

В целях социальной защищённости, создания благоприятных условий труда и отдыха работникам производится выплаты, связанные с предоставлением социальных льгот.

Прежде, чем внедрять новую систему, менеджеры обязательно должны подумать, какие цели они хотят достичь, внедряя её. Так, основывая

бонусные выплаты исключительно на выдаче займов, сумма сбережений может резко сократиться, т.к. мотивация работников на приём сбережений резко упадёт.

Важнейшее значение имеет то, как преподнести новую систему оплаты труда персоналу кооператива. Если пытаться стимулировать работников исключительно финансовыми методами и забыть про нефинансовые методы, то можно добиться обратного эффекта и производительность труда будет снижена. Менеджеры обязаны детально разъяснить сущность новой бонусной системы и как работники могут добиться хороших результатов. В этом кооперативу может помочь программа по обучению персонала, выпуск необходимых методических пособий для всех категорий работников.

Введение оплаты труда работников системы кредитной кооперации предполагает повышение суммы заработной платы на 15-35%. Так, в первом случае при использовании системы начисления бонусов В1 заработная плата кредитного инспектора составит 8060 руб., а во втором — 9642 руб. За период 2003-2009 гг. во всех кредитных кооперативах заработная плата кредитных инспекторов была существенно ниже средней зарплаты в Чувашии. Так, по состоянию на 2009 г. в кредитных кооперативах РС КПКГ средняя заработная плата кредитных инспекторов составляла 7000 руб. (более чем в 1,5 раза ниже средней заработной платы в ЧР), а заведующих отделением — 9000 руб. (на 24% ниже средней заработной платы работников организаций в Чувашии). Представляется, что внедрение бонусной систем стимулирования работников приведёт к последовательному повышению уровня оплаты труда персонала, а это позволит повысить благосостояние как работников кооперативных организаций, так и пайщиков кредитных кооперативов посредством роста эффективности их деятельности.

С целью обеспечения региональной системы кредитной кооперации высококвалифицированными кадрами целесообразным будет создание образовательного фонда, задачами которого должны стать подготовка кадров для кредитных кооперативов, а также пропаганда идеи кредитной кооперации. Для успешного функционирования системы кредитной кооперации нужно подготовить необходимое количество кадров: кредитных

инспекторов, бухгалтеров, менеджеров, юристов, программистов и т.д., знакомых с особенностями деятельности кредитных кооперативов, а именно налогообложением, ведением бухгалтерского учёта, правовыми особенностями кооперативов и т.д. В настоящее время в Чувашии более 70 зарегистрировано кредитных кооперативов различных организационно-правовых форм. И это количество имеет тенденцию к росту. Поэтому, в будущем возможно увеличение спроса на работников в сфере кредитной кооперации.

Проблему осложняет тот факт, что целью кредитных кооперативов является удовлетворение потребностей пайщиков в финансовой взаимопомощи, в связи с этим заработная плата работников кооперативов является невысокой, чем и объясняется довольно высокая текучесть кадров в кооперативах. Частично данная проблема решается внедрением бонусной системы оплаты труда.

В связи с этим, в будущем особенно остро возникает необходимость поддержки муниципальных образований в подготовке квалифицированных кадров в сфере кредитной кооперации. В первую очередь, такая помощь должна быть оказана в сфере организации просвещения и консультирования, требуется огромная работа органов местного самоуправления по разъяснению конкретных форм кооперации и консультационные пункты для самих кооператоров.

Необходимо оказание материально-технической и финансовой помощи учебным заведениям, для чего муниципальное образование может готовить смету расходов для выделения средств для приобретения компьютерной и множительной техники, а также оказания помощи молодым специалистам кредитной кооперации в выделении ссуды под строительство жилья.

Целесообразно одним из пунктов программы по подготовке кадров для кредитных кооперативов, ввести местным кредитным кооперативам займ на образовательные нужды под льготную процентную ставку сроком на 12 месяцев. Главный критерий предоставления займа — востребованность будущей профессии среди кооперативов определённого региона. Но взаимодействие кредитных кооперативов с вузами не должно ограничиваться

исключительно финансовой поддержкой. Кредитные кооперативы должны квалифицированных направлять своих работников ДЛЯ проведения практических занятий, семинаров, проведения мастер-классов, а также принимать студентов для прохождения практики в кредитных кооперативах с целью их дальнейшего трудоустройства. Целесообразно при поддержке муниципального образования организация консультационных центров с целью оказания практической помощи преподавателям вузов. Таким образом, кредитные кооперативы будут принимать участие в подготовке будущего кадрового состава с начала и до конца. Кредитно финансовое обеспечение выполнения данной программы должно осуществляться также с использованием возможностей кооперативов региона, направление деятельности должно расцениваться как вложение в развитие своего бизнеса, непосредственно связанного с уровнем экономического развития муниципального образования в целом.

Вузам можно поручить следующие задачи:

- подготовку кадров для кредитных кооперативов определённого региона,
- проведение переподготовки кадров для нужд кооперативов, внедрение новаций в кадровой политике,
- подготовку для определённого региона кадров предпринимателей для работы на компьютерной технике и по информатике,
- оказание методической, практической, информационноконсультационной и научно-просветительской помощи школам района, с целью пропаганды идей кооперации среди будущего поколения,
- организация на базе некоторых школ научно-экспериментальных площадок, с целью внедрения новых педагогических технологий,
- проведение отборов абитуриентов в тесном контакте с кооперативами региона для поступления в вузы и дальнейшей подготовки данного абитуриента для работы в сфере кооперации,
- подготовка высококвалифицированных кадров по информатике и компьютерной технике,
  - подготовка аспирантов по проблемам развития кооперации,

- организация прохождения практики студентами в школах региона,
- по согласованию с кредитными кооперативами и муниципальными образованиями приём по одному абитуриенту на бесплатной основе.

Представляется, что внедрение вышеуказанных рекомендаций позволит повлечь эффективность управления персоналом в кредитных кооперативах.

Таким образом, кредитный кооператив выступает наиболее адекватной для малого предпринимательства институциональной формой аккумуляции денежных средств населения и трансформации их в инвестиционноресурсный потенциал. Использование этих средств в рамках кредитной кооперации позволяет развивать малый бизнес, улучшать социальноэкономическое развитие региона. Главной проблемой при создании кредитных кооперативов является организация системы мотивации и подготовки кадров. В связи с этим, рекомендуется бонусная система оплаты труда основывается на сумме трёх основных коэффициентов: оклад, не меньше величины прожиточного минимума (рассчитывается на основе рейтинговой системы), коэффициента заёмных операций (рассчитывается при помощи таких показателей как уровень риска кредитного портфеля, сумма и количество выданных займов и т.д.) и коэффициента сберегательных операций (сумма и количество договоров сбережений). Представляется, что внедрение повременно-премиальной системы оплаты труда на основе бонусных систем расчётов показателям заёмно-сберегательной ПО деятельности позволит повысить эффективность работы персонала в кредитных кооперативах.

Приложение 1 Показатели деятельности кредитных кооперативов, входящих в состав РС КПКГ в качестве действительных членов за  $2005\text{-}2009\ \text{гг.}$ , тыс. руб.

	T		2003-2009 11.,	тыс. руб.			2000
№	Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2009г. в разах к 2005 г.
1	Число пайщиков, чел.	1463	3771	8551	10908	12714	8,7
2	Среднесписочная численность работников, чел.	13	30	60	72	78	6,0
3	Паевой фонд	516,9	761,5	1 335,6	1 561,9	2 316,7	4,5
4	Общая сумма выданных займов	39 410,9	98 175,1	168 908,6	232 574,5	223 071,6	5,7
5	Количество оформленных договоров займа, ед.	1871	5644	11340	13644	13612	7,3
6	Проценты, полученные за пользование займами	7 022,9	14 231,7	24 286,1	39 125,3	40 166,9	5,7
7	Общие доходы от собственной деятельности организации	2 883,9	5 585,5	7 652,1	16 974,9	12 813,2	4,4
8	Количество договоров сбережений, ед.	431	795	1653	2381	2132	4,9
9	Сумма сбережений пайщиков	31 330,1	66 069,7	106 113,5	131 542,9	159 007,1	5,1
10	Удержание НДЛФ по сбережениям	601,7	1 219,2	2 287,6	3 078,7	3 798,6	6,3
11	Компенсации за пользование личными сбережениями пайщиков	4 027,3	8 141,7	15 881,1	20 940,8	25 834,6	6,4
12	Сумма просроченных займов	8 536,3	17 991,7	19 283,4	40 560,1	50 213,2	5,9
13	Операционные расходы, в т.ч.:	4 195,9	7 431,7	15 901,5	22 059,4	28 662,1	6,8
13.1	Расходы на выплату заработной платы	553,3	1 209,6	3 022,1	5 104,4	5 369,9	9,7
14	Сумма резервного фонда	204,3	444,7	1 245,4	5 249,5	6 763,1	33,1
15	Сумма основных средств	716,9	2 437,1	2 687,1	9 747,6	15 419,1	21,5
16	Активы организации	27 181,4	53 602,2	83 171,9	113 974,8	137 100,1	5,0
17	Кредитный портфель	25 473,7	52 115,9	79 777,8	98 022,4	105 421,5	4,1
18	Добавочный капитал	717,5	1 409,8	1 593,1	7 866,3	11 859,8	16,5
19	Прочие доходы	628,1	1 887,9	2 151,8	2 797,5	3 078,7	4,9