



УДК 336.77:316

© *А. В. Новак, Т. Н. Писклова, 2013*

ВЛИЯНИЕ СИЛЬНОЙ КРЕДИТНОЙ КУЛЬТУРЫ НА УСПЕШНУЮ КРЕДИТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Новак А. В. – асп. кафедры «Банковское дело», тел.: (4212) 60-73-13, e-mail: ann_yshka@mail.ru; *Писклова Т. Н.* – канд. экон. наук, доцент кафедры «Банковское дело», тел.: (4212) 37-49-38, e-mail: tpisklova@yahoo.com (ХГАЭП)

Сильная кредитная культура – это выражение того, что хорошее, адекватное поведение по отношению к клиентам и друг к другу не просто желательно, а обязательно. Вполне предсказуемо, что поведение, основанное на нормах и ценностях эффективнее, чем формальное поведение, описанное в схемах и правилах. Кредитная культура создаёт образцы и манеры поведения сотрудников. Это поведение имеет самое непосредственное влияние на рентабельность, продуктивность и вместе с тем на экономический результат кредитных сделок. Таким образом, кредитная культура – значительный конкурентный фактор.

Strong credit culture implies that showing good manners and competence towards customers and each other is not just desirable but necessary. It's expected that the conduct based on norms and moral values is more efficient than that one presented schematically or in rules. Credit culture creates patterns and ways of employee conduct which have immediate effect on profitability, productivity, and at the same time on the economic result of credit transactions. Thus, credit culture appears as a significant competitive factor.

Ключевые слова: кредитная культура, субкультура, ценности банка, индивидуальные ценности, символы, сильная и слабая культура банка.

Область кредитования имеет свою собственную культуру. Помимо других факторов, которые приводят к формированию данной культуры, существует главный фактор – общая задача. Вследствие того, что группа людей постоянно работает вместе и общается друг с другом, появляются характерные для этой группы модели поведения, правила этикета, специфические представления о ценностях и нормах. Одним словом, развивается собственная культура, в нашем случае – кредитная культура.

Как и любая другая, кредитная культура имеет свои особенности:

– Кредитная культура передаётся по наследству. Это означает, что определённая культура в кредитовании формируется в течение долгих лет. Как



традиции отдельного народа развиваются в течение целых столетий, так и кредитная культура является результатом исторического процесса в рамках специфической истории банка. Таким образом, как и банк, кредитование имеет свою историю. Кредитную культуру банка можно понять только через его историю. Воспоминания о славных годах получения высокой прибыли от кредитования и о трудных периодах потерь по ссудам передаются, как правило, в виде анекдотов и легенд, которые рассказывают «бывалые» сотрудники «новичкам».

– Кредитная культура узнаваема. Для сотрудников, работающих в кредитовании, она доступна и понятна. Кредитная культура по своей природе не видна, но ощутима. Первоначально она становится доступной для сотрудников через символы и понятия. Символы являются способом передачи ценностей и укрепления отношений.

– Кредитная культура поддается изучению. Новый сотрудник, усваивает преобладающие в банке образцы и манеры поведения в процессе обучения и привыкания. Это обучение является постоянным, непрерывным процессом в трудовой деятельности сотрудника.

– Кредитная культура способна изменяться. Это следует из характеристики банка как открытой социальной системы. Кредитная культура постоянно подстраивается под экономические, технологические, политико-правовые изменения в банке, стране и мире. Она подчинена разнообразным влияниям и переменам.

– Кредитная культура многослойна. Она представляет объединение и взаимодействие специфических культур соответствующих подсистем кредитования. С одной стороны, кредитная культура формирует культуры различных подразделений, с другой, эти субкультуры формируют культуру кредитования.

Субкультуры часто исходят из организационной структуры кредитования банка. Это проявляется и внутри банка (можно говорить о культуре кредитного отдела, культуре юридического отдела, культуре клиентского отдела и других) и во всей филиальной сети.

Таким образом, для появления субкультур преимущественно важна величина банка и его организационная структура. Это значит, что чем больше банк, чем дольше банк существует, чем больше в банке отделов, чем больше дифференцирована организация кредита, тем вероятнее образование субкультур.

Кредитная культура имеет свои «культурные» источники кредитного риска. К ним относятся самостоятельность и сама по себе «слабая» кредитная культура.

Самостоятельность. Различные отделы иногда обособливаются и начинают жить своей собственной жизнью, и их система ценностей уже не совпадает с системой ценностей культуры всего банка. Проблемы могут возникать и в кредитных организациях, в которых существует барьер между руководителями и обычными сотрудниками.



Наряду с этим возникают такие понятия, как скептицизм и недоверие. В банке ни в коем случае не должно возникать недоверие, поскольку основное значение слова кредит – доверие. Слишком сильно выраженная самостоятельность отделов и недоверие во взаимоотношениях создают пропасть между этими организационными единицами.

«Слабая» кредитная культура. Её можно распознать по следующим «симптомам»:

– В банке не имеется ясных представлений о ценностях, на которые можно ориентироваться. Долгосрочные целевые установки отсутствуют. Не сформулирована чёткая философия кредитования. Хозяйничают беспомощность и ненадёжность.

– Отсутствует единство (в том числе мнений). Невозможно договориться о том, что важнее в данный момент. Это может привести к враждебности в отношениях между отделами. Конфликты существуют, все об этом знают, но ничего с этим не делают.

– Отсутствует согласие и тесные взаимоотношения между центральным отделением банка и его филиалами. Их взгляды принципиально разные, поэтому что отсутствует общая связь.

– Существуют резкие различия между тем, что говорят и что делают руководители. Ценностный уровень и поведенческий уровень сильно отличаются друг от друга.

Таким образом, «слабой» кредитной культуре присущи дезориентация, чувство разочарования, бессилия и беспомощности у сотрудников. Беспокойство сотрудников ведёт к проблемам мотивации, имиджа, производительности.

«Слабая» кредитная культура без сомнения оказывает отрицательное влияние на результаты кредитования. Соответственно, кредитование нуждается в сильной кредитной культуре. О ней можно говорить, если в банке присутствует единство ценностей и норм для всех сотрудников. Таким образом, единая система ценностей играет главную роль и является ядром корпоративной и кредитной культуры.

Ценности для банка – это не такие жёсткие понятия, как организационная структура, процесс управления, стратегии и бюджеты. Зачастую они не зафиксированы письменно, но, тем не менее, вездесущи и очень эффективны. Культурологи Р. Паскаль и А. Этос называют ценности «клеем, который удерживает такие жёсткие элементы как организационная структура, корпоративная стратегия и система» [5].

Помимо этого ценности можно сравнить с компасом в руках сотрудников, который направляет их деятельность в нужное русло. Они служат в качестве ориентира, как руководство, направляющая линия для поведения в компании. Как указатели на дороге должны быть разборчиво видны водителю, так и корпоративные ценности должны быть ясны для сотрудников. Функция ценностей – ориентировать на то, что желательно и правильно, к чему нужно стремиться и что нужно реализовывать.

Вместе выработанные представления о ценностях гарантируют сотрудникам надёжность. При наличии такой системы ценностей каждый знает, как он должен вести себя, какие действия вознаграждаются и на какие накладываются санкции. Это облегчает процесс принятия решений при возникновении трудных ситуаций, что особенно важно в процессе кредитования.

Существуют банки с разными системами ценностей. В некоторых банках можно найти финансовые значения ценностей, в некоторых – качественные. И всё-таки важнейшими ценностями являются:

- ориентация на клиента, близость к клиенту;
- ориентация на качественное консультирование и услуги;
- ориентация на новейшие технологии;
- нацеленность на результат;
- высококвалифицированные сотрудники (повышение квалификации персонала, мотивация сотрудников).

На первый взгляд, такие ценностные ориентации кажутся прописными истинами. В действительности, они – гораздо больше, чем пустые фразы и формулировки. Особенно, если они действительно являются движущей силой для действий сотрудников.

Вполне очевидно, что в кредитной деятельности недостаточно заниматься только фактами и цифрами. Помимо этого следует рассматривать вопросы, касающиеся ценностных представлений.

Чётко сформулированная система ценностей помогает управлять поведением и решениями сотрудников. Ясные ценностные представления образуют основное руководство к действию для выхода из всевозможных критических ситуаций, которые постоянно сопровождают кредитный процесс. Сложную действительность кредитования во всех его проявлениях не выразишь и не напечатаешь в инструкциях о работе и в справочниках. Принять решение о предоставлении кредита банку легче, если существуют совместно разработанные ценности.

Система ценностей играет важную роль также и при работе по сокращению кредитных рисков. Об этом пишет В. Ульрих: «Я думаю, что принятая ценностная позиция в кредитной организации относится к самым важным достижениям в борьбе с кредитными рисками. Когда сотрудники одного банка от центрального офиса до его филиалов, знают эти представления о ценностях, они более уверены. В поэтапном процессе принятия решений нет ничего хуже того, что ценностные позиции людей, принимающих решения различны» [6].

Насколько банковские служащие придерживаются ценностей и насколько эти ценности актуальны, можно проследить по их поведению. Учитывая значение общих представлений о ценностях, Т. Петерс и Р. Ватерман утверждают: «Построить ясную систему ценностей и воплотить её в жизнь – это самое большое достижение, которого может добиться руководитель» [7].

Поэтому команда руководства кредитной организации играет главную роль: существование кредитной культуры возможно только тогда, когда ру-



ководители банка оказывают поддержку. Таким образом, руководители отвечают не только за стратегические вопросы и решения о предоставлении кредита, но и формируют и следят за системой ценностей в кредитовании.

Каждый сотрудник должен показывать пример кредитной культуры. Руководители и любые другие сотрудники кредитной организации, придающие значимость культуре, передают ценности в кредитовании не с помощью слов, а с помощью действий. Речь идёт о реальной системе ценностей. Образ действий – ключ к эффективному формированию культуры.

Конечно же, ценности необходимо развивать и продвигать. Существует несколько способов развития ценностей.

Ценности и социальные процессы. Передача ценностей происходит в социальном процессе обучения. В рамках так называемой социализации человек усваивает определённые ценности, нормы, способы мышления, манеры поведения своей социальной среды.

Социализация – это процесс интеграции, через него индивид присоединяется к группе людей, а через группу, в свою очередь, в определённое общество и культуру [8].

Социализация в профессию – это процесс присвоения сотруднику обязательных на предприятии норм, ценностей, установок, манер поведения. Непосредственно мы можем наблюдать этот процесс всегда, когда новые сотрудники приходят в банк. В этой фазе новичок «небезопасен», не только потому, что он ещё полностью не знаком с его работой, а, прежде всего, потому, что он ещё не знает, как вести себя – он ещё не знаком с культурой банка. В процессе общения с остальными сотрудниками очень быстро становится понятным для него, что можно и что нельзя, что желательно и что – нет, то есть, он знакомится с неписаными нормами поведения в банке. Эта фаза интеграции – очень важный процесс. Банк постоянно переживает социализацию сотрудников.

Однако в процессе интеграции не стоит забывать, что человек, который должен понять культуру банка, уже располагает определённой системой ценностей. Таким образом, его личные ценности сливаются с ценностями кредитной организации, и у каждого сотрудника появляется своя новая система ценностей.

В большинстве случаев между индивидуальными ценностями и ценностями банка существует некая дистанция. На следующей фазе интеграции необходима коррекция, расширение, а также ограничение первоначального процесса социализации. При этом могут возникать трудности, в том числе и – конфликтные ситуации. Поэтому интеграция нового сотрудника иногда связана с определённым рода давлением.

Укрепление ценностей через символы. Кредитная культура очень тяжело принимается через протокольные записи. Она чаще передаётся через разнобразную и многослойную систему символов. По своей природе символы – это знаки со специальным значением и смыслом. Они выходят за рамки просто видимого и осязаемого. Их значение для кредитной культуры состоит в

том, что они могут способствовать социальным отношениям между работниками, занятыми в сфере кредитования.

Символические коммуникации в банке происходят в основном через истории, лозунги, анекдоты. Наряду с этим каждый банк имеет также собственные «ритуалы» и церемонии, которые служат для того, чтобы укреплять систему ценностей этого банка.

Учитывая разнообразие символов, их можно разделить на три группы:

- лингвистические (языковые): специальный (кредитный) сленг, тезисы, лозунги, девизы, рассказы, истории, анекдоты и т.д.
- «символы взаимодействия»: церемонии, праздники, «ритуалы», конференции, заседания, совещания, рекламные акции и т.д.
- предметные (объектные) символы: документы, титулы, статусы, поощрения и другие.

Не будем останавливаться на объектных символах, они и так понятны. Рассмотрим подробнее две другие группы символов.

Лозунги – истории – анекдоты. Важная символическая система к задачам ценностей – это, без сомнения, язык. С помощью языка опыт может извлекаться, сохраняться и передаваться в будущем. Вместе с тем, у языка есть существенные социальные функции. Например, он может служить, как инструмент социального контроля («официальный язык»).

В кредитовании терминология играет особую роль. Она характеризуется часто широким кругом специфических для этой сферы выражений и сокращений. «Собственный язык» объединяет людей, занятых в сфере кредитования. Язык и кредитная культура неотъемлемо связаны друг с другом.

Таким образом, язык выполняет гораздо большее количество функций, чем мы можем себе представить:

- облегчает восприятие реальности,
- помогает сохранять и передавать опыт,
- способствует абстрактному мышлению и пониманию,
- облегчает общение между людьми,
- является инструментом социального управления, контроля и влияния.

Для реализации этой идеи снова возьмём в пример нового сотрудника.

На практике мы можем наблюдать, насколько трудно вначале даётся сотруднику внутрибанковский кредитный сленг. Но, удивительно, как быстро он преодолевает эту проблему. То есть, процесс социализации очень интенсивен, особенно на начальной стадии. Новый сотрудник набирает необходимый словарный запас и использует внутрибанковские ценности, как свои собственные.

Лингвистические средства массовой информации с особым символическим характером – это рассказы, анекдоты, истории, мифы. Они передают опыт из прошлого об удачных или неудачных решениях проблем. Определённые темы снова и снова поднимаются во внутрибанковских рассказах. В них обсуждаются темы, которые замалчиваются в официальном общении.



Анекдоты и истории обладают важными функциями. Они не только информируют сотрудников об отношениях внутри отдела и банка, но и служат способом для снятия напряжения, от которого по-другому невозможно избавиться.

Церемонии – «ритуалы» – праздники. Наряду с лингвистическими символами «ритуалы» и церемонии – это эффективные способы передачи и распространения кредитной культуры.

Церемонии, праздники и «ритуалы» служат, прежде всего, для того, чтобы освободить эмоциональную энергию в форме чувств. К таким символам можно отнести торжественные открытия филиалов, юбилеи банка, корпоративные вечера, участие в спортивных мероприятиях, выездах на природу. Эти события помогают сохранить корпоративный дух.

Разобрав признаки слабой кредитной культуры, остановимся на сильной кредитной культуре и её функционировании. Она имеет социально-психологические и экономические аспекты.

Разделение труда, специализация и децентрализация в кредитовании могут привести к разным целям и, в большинстве случаев, к частным интересам. Как мы отметили выше, это приводит к образованию субкультур, что может иметь негативные последствия, поскольку они ставят под угрозу достижение вышестоящих целей кредитной политики кредитной организации.

Для того, чтобы у сотрудников была возможность делать всё в соответствии с целями и стратегией банка, должно быть сотрудничество между ответственными за кредитование организационными единицами, то есть существует необходимость в координации и интеграции. Организационная структура, организационные процессы и мероприятия, функции и должностные инструкции и т.д. – примеры этого. Необходимость в координации увеличивается, если повышается разделение обязанностей и специализация, соответственно повышается зависимость между включёнными в процесс кредитования сотрудниками.

При разработке формальных инструментов координации и управления часто упускается из виду, что их результат, в первую очередь, зависит от того, в какой мере они вообще понимаются и правильно интерпретируются сотрудниками, на которых они направлены.

Прежде всего, на их интерпретацию, и, соответственно, применение в конкретных ситуациях очень сильно влияют индивидуальные потребности, взгляды, установки и ценности сотрудников. Поэтому формальных положений недостаточно, чтобы достигнуть понимания между персоналом.

Существенный вклад в преодоление проблем координации, основанных на сильном разделении труда, могла бы внести сильная и функциональная кредитная культура. Сильная в этом смысле кредитная культура противодействует центробежным тенденциям самостоятельных субкультур путём содействия сплочённости отделов и департаментов, создания сотрудничества между занятым в кредитовании персоналом.



Кредитная культура ни в коем случае не подавляет указанные субкультуры, она обеспечивает надлежащий баланс между культурными различиями. Поэтому основными функциями сильной кредитной культуры являются:

- нахождение общей основы понимания;
- обеспечение консенсуса;
- гарантия базовых знаний по фундаментальным вопросам кредитования, процесса принятия решения по кредитной сделке.

Помимо этого кредитной культуре присуща функция ориентации и стабилизации. «Слабая» кредитная культура ведёт к дезориентации и ненадёжности. В противоположность этому стабилизирующая и ориентирующая функции подходят сильной кредитной культуре.

Прежде всего, в трудных ситуациях принятия решения ясная система ценностей в кредитовании образует важную функцию ориентации. Наличие общих представлений о ценностях и нормах представляет собой всегда имеющийся в распоряжении «источник информации», к которому сотрудник может обратиться в любое время.

При наличии набора ценностей, сотрудники будут находиться в лучшем положении, так как у них будет возможность принять быстрое и качественное решение, удовлетворяющее требованиям кредитной политики банка.

Немаловажна и функция посредничества между смыслом и мотивацией. В будущем успех банка зависит от того, насколько хорошо удастся довести до сотрудников смысл их работы и деятельности банка, насколько хорошо удастся воодушевить сотрудников на содействие развитию банка. Предпосылками для этого являются сильные корпоративная и кредитная культуры.

Сильной культуре банка присуща и функция мотивации, так как помимо работы у сотрудников есть личная жизнь, чувства, переживания, проблемы. Ценностная структура сильной корпоративной и кредитной культуры учитывает также важные социальные потребности человека (например, потребности в признании и уважении, развитии личности). В сильной кредитной культуре большое внимание уделяется межличностным отношениям.

Хотелось бы обобщить перечисленные социально-психологические аспекты кредитной культуры. Кредитная культура является сильной, если сотрудники могут ответить на вопросы:

- Кто мы?
- В чём заключается наша задача?
- Что нас объединяет?
- Что мы должны делать?
- Справимся ли мы?

Теперь нас интересует вопрос, какая взаимосвязь имеется между сильной кредитной культурой и успешной кредитной деятельностью.

Далее нам предстоит доказать существование связи между культурой и успехом. Сильная кредитная культура – это выражение того, что хорошее, адекватное поведение по отношению к клиентам и друг к другу не просто желательно, а обязательно.



Кредитная культура создаёт образцы и манеры поведения сотрудников. Это поведение имеет самое непосредственное влияние на рентабельность, продуктивность и вместе с тем на экономический результат кредитных сделок. Таким образом, кредитная культура – значительный конкурентный фактор.

Имидж банка также связан с кредитной культурой. Каждый банк постоянно поддерживает контакт с большим числом целевых групп (заёмщики, вкладчики, общественные и государственные учреждения, органы власти и т.д.). В ходе этих контактов у целевых групп складывается конкретное впечатление о банке – возникает имидж банка. Имидж банка складывается из очень разнородных и сложных элементов, на которые в целом обращает внимание клиент.

В этом смысле имидж банка представляет собой сочетание опыта, информации и представлений, которые приобрел клиент. Эти разнообразные факторы имеют как соответствующие знанию, опыту или эмпирические (познавательные), так и соответствующие чувствам, эмоциям (аффективные) компоненты. Поэтому фирменный имидж – это в большинстве случаев смесь объективных (деловых) факторов и чувственных восприятий. Эти факторы взаимодействуют и создают в итоге единый образ банка.

Однако, без сомнения, решающим элементом образования имиджа банка являются его сотрудники. Пример для лучшего понимания: чем может быть недоволен клиент? Он сердится на незаинтересованность или поверхностность консультанта, на надменность администратора или высокомерность сотрудника офиса. Таким образом, на имидж банка влияет не столько реклама, плакаты, объявления и пресс-конференции, сколько непосредственное общение сотрудников с клиентами.

В сфере услуг, которая делает возможным частое общение клиентов с сотрудниками банка, важнее всего, пожалуй, чтобы внешний образ банка, созданный рекламой, соответствовал его внутренней реальной кредитной культуре.

Итак, кредитная культура содержит совокупность общих базовых убеждений, касающихся кредитования. Это система мнений, норм, ценностей, которая выражается в образе мышления, в сознании, а также в поведении занятых в кредитовании сотрудников. Она как неписанный кодекс поведения при общении с клиентом и друг с другом. Таким образом, кредитная культура – это воплощение и общность основных положений и приёмов, которые должны применяться в процессе кредитования и принятия кредитного решения, для того, чтобы эти самые кредитные решения были правильными, а кредитование прибыльным.

Кредитная культура передаётся от сотрудника к сотруднику благодаря системе ценностей, существующей в банке. Интенсивная работа с ценностями в кредитовании будет в конечном итоге считаться бесполезной, если не удастся их передать другим. Концепция кредитной культуры только тогда



имеет смысл, если она будет познаваемой – если она станет понятной сотрудникам.

Успешную кредитную деятельность могут организовать только те банки, в которых существует сильная кредитная культура.

Библиографические ссылки

1. *Грюнинг Х. ван.* Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском: пер. с англ./ Грюнинг Х., ван. – М.: Весь мир, 2004. – 123 с.
2. *Ключников И.К., Молчанова О.А.* Кредитная культура: сущность, закономерности, формы : учебное пособие / И.К. Ключников, О.А. Молчанова. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 221 с.
3. *Костерина Т.М.* Кредитный менеджмент в банке: учеб. – метод. комплекс/ Междунар. консорциум «Электрон. ун-т» (и др.). – М.: Изд. Центр. Евразийс. открытого ин-та, 2008. – 45 с.
4. *Ольшаный А.И.* Банковское кредитование — российский и зарубежный опыт / А.И. Ольшаный. М.: РДЛ, 2008. – 34 с.
5. *Pascale R., Athos A.* Geheimnis und Kunst des japanischen Managements (Orig.: «The Art of Japanese Management»). München, 1982.
6. *Ulrich W.* Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschäft // Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme. 1988. № 7.
7. *Peters T., Waterman R.* Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann? Landsberg, 1986.
8. *Wössner J.* Soziologie. Einführung und Grundlegung, 2. Aufl., Wien–Köln–Graz, 1971.