

Содержание:

Введение:

В данной работе мы проанализируем различные факторы и ресурсы, позволяющие коммерческому банку в нашей стране вести свою деятельность. Для анализа я выбрал банк ПАО «Тинькофф Банк». Но перед тем, как рассматривать трудовые факторы и резервы компании, сначала я изучу понятия, связанные с трудовыми ресурсами, в их общем понятии. Для начала хотелось бы отметить, что трудовые ресурсы в организации не менее важны, чем материальные ресурсы. Ведь, например, без хорошего финансиста и опытного управляющего, не один банк бы не смог существовать и заниматься своей деятельностью. Во время исследования мы затронем только один коммерческий банк, но перед началом, хотелось бы сказать, что у каждого банка свои способы использования трудовых ресурсов, что помогает развивать не только персонал, который работает в том или ином банке, но и позволяет создавать здоровую конкуренцию на банковском рынке, что в свою очередь не допускает появления и развитию монополии.

Глава 1. Трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы являются самым важным составляющим абсолютно любой организации, функционирующей на рынке сейчас, или функционирующей много лет назад, не зависимо ни от специфики предприятия, ни от его местоположения, ни от чего. Трудовые ресурсы — это дееспособные люди, которые благодаря приобретённому образованию, способностью общаться с другими людьми, и другими присущим человеку навыкам осуществляют нахождение компании на рынке. Основу трудовых ресурсов составляет экономически активное население страны, а это значит, что в трудовые ресурсы входят не только занятые люди, которые уже занимают какую-либо должность в организации, но и безработные люди, которые ввиду различных факторов, будь то низкая образованность человека или сложность адаптации человека к коллективу, не могут найти подходящую себе работу, а в периоды кризиса — не могут найти работу вообще (рис. 1). У активного населения страны выделяют два вида трудоспособности: общий вид трудоспособности и профессиональный. Под общим видом понимают выполнение базовых видов деятельности, не требующих никакой

профессиональной подготовки, таких как: работа грузчика; уборка помещения; кассир, где уже все вычислительные процессы осуществляет компьютер; промоутер и тому подобное. Под профессиональным видом деятельности понимают выполнение квалифицированного труда, требующего специального обучения, таких как: бухгалтер; менеджер; инженер-технолог какой-либо конкретной сферы деятельности. В настоящее время занятых людей классифицируют по 6 факторам, такими как: 1) Люди, работающие по найму; 2) Работодатели: это как раз те люди, которые дали работу другим людям (1-му пункту); 3) Самостоятельные работники: люди, организация которых не востребована к штатным сотрудникам. Продвижение и функционирование организации данные работники осуществляют сами; 4) Лица, помогающие родственнику на его предприятия на безвозмездной основе из-за трудного материального положения в компании, и, как правило, с ними даже не заключается трудовой договор; 5) Члены производственных кооперативов; 6) Работники, которые не относятся ни к одному из вышеперечисленных факторов ввиду недостаточности информации. Если как было написано ранее, основу трудовых ресурсов составляет экономически активное население страны, то есть и другая часть — экономически не активное население страны, которая занимает меньший удельный вес в отличие от первого. Затрудненность выполнения ими трудовой деятельности обусловлено наступившим пенсионным возрастом; инвалидностью; заботой о больных родственниках; ведением домашнего хозяйства или же просто отсутствием желания в её поиске ввиду отличного материального благосостояния без наличия места работы.

К трудовым ресурсам никогда не будет уделяться меньше внимания, чем в настоящее время, не смотря на машинную автоматизацию многих производственных процессов, поскольку никакой компьютер не сможет учитывать всю совокупность человеческих факторов при принятии решений, а значит трудовые ресурсы, в лице людей — всегда будут необходимы рынку и обществу.

Рабочая сила как важнейший фактор любого производства становится ключевым ресурсом экономической деятельности. Это в первую очередь связано с изменениями в содержании и характере труда. Труд со времен Тейлора и Смита под влиянием технического прогресса изменился: стал более интеллектуальным, сложились более совершенные формы и принципы его разделения, он требует больших затрат умственной энергии человека.

Перспективное развитие предприятия должно включать задачу формирования системы управления трудом, функционирование которой способствует достижению

высокой конкурентоспособности, а значит, упрочению положения конкретного субъекта хозяйствования на рынке товаров.

Новые более сложные задачи по управлению трудовыми ресурсами на предприятии предъявляют повышенные требования к структуре, составу и формам работы кадровой службы.

Система управления трудовыми ресурсами на предприятии включают в себя три взаимосвязанных блока:

- . Формирование трудовых ресурсов предприятия;
- . Развитие трудовых ресурсов предприятия;
- . Повышение качества трудового периода жизни;

Развитие трудовых ресурсов предприятия (фирмы) - представляет собой кадровую политику и стратегию предприятия в области развития персонала и его оптимального использования, учитывающую как работу с уже оформленным составом, так и реализацию прогнозов по обеспечению потребности в рабочие силы. Эти мероприятия, прежде всего, направлены на качественное развитие потенциала работников, повышение производительности труда.

Необходимость профессиональной ориентации и социальной адаптации работника в коллективе предприятия вызвана спецификой каждого конкретного коллектива, рабочего места и создавшимися в коллективе отношениями, микроклиматом и социальной средой.

Вновь прибывший в коллектив работник нуждается в элементарной ориентации, а также в приспособлении своего опыта, знаний, умений, стандартов отношений к данному рабочему месту и коллективу. В осуществлении этого важного комплекса ознакомительных мероприятий с вновь поступившим работником главная роль отводится кадровой службе предприятия. Наряду с этим могут быть использованы специально подготовленные для данной цели справочники, инструктивные материалы, другие средства и способы. Основная часть профориентационно - ознакомительной работы с вновь прибывшим работником приходится на первый день и первую неделю его пребывания в коллективе, но на этом процесс знакомства и адаптации не заканчивается, а длится еще какое-то время.

Повышение качества трудовых ресурсов предприятия на базе профессиональной подготовки и переподготовки кадров представляет собой систему мероприятий,

нацеленных на поддержание соответствия рабочей силы социально-историческим требованиям, диктуемым развитием производительных сил, прежде всего научно-техническим прогрессом. Закономерным выражением этого должно быть повышение производительности труда. Здесь должно учитываться цели и задачи, стоящие перед предприятием.

Следует не только подчинить главным целям предприятия деятельность каждого конкретного работника, но и обеспечить к каждому индивидуальному подходу, найти ключ к его таланту, способностям, приобщить к общему делу. Для этого я предлагаю использовать ряд методов профессионального совершенствования работников предприятия, к основным из которых можно отнести:

- Полную и всестороннюю мотивацию целей, задач и последствий обучения;
- Максимальное использование на рабочем месте полученных знаний и «секретов»;
- Оценку прилежности и качества получаемых знаний, как в ходе обучения, так и на рабочем месте;
- Обеспечение реализации полученных в ходе обучения знаний и навыков на том же или новом рабочем месте.

Оценка результатов деятельности персонала - это не оценка каждого

конкретного работника в ходе его обучения, а изучение непосредственным руководителем качества выполнения каждой операции обученным работником на его рабочем месте за определенный период времени.

В результате такой всесторонней комплексной оценки руководитель информирует работника об уровне эффективности его работы, указывает направления совершенствования.

Для улучшения использования трудовых ресурсов необходимо пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени. Особое внимание необходимо уделить:

упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения заработной платы, так как эти отпуска нередко даются без серьезных намерений;

изучению каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей;

тщательному изучению (по листкам нетрудоспособности) характера заболеваемости у отдельных групп, работающих и разработке на этой основе профилактических мероприятий (например, по улучшению охраны труда и технике безопасности, организации диетического питания и т.п.), обеспечивающих снижение заболеваемости.

Особое внимание следует уделять и организации производства труда, так как соблюдение принципов рациональной организации производственного процесса является основой нормального ведения финансовой деятельности с наиболее благоприятными экономическими показателями.

Основными мероприятиями рациональной организации реализации товаров и труда являются:

разделение труда и расстановка работников на предприятии;

организация рабочих мест и их обслуживание;

внедрение рациональных трудовых процессов;

создание благоприятной трудовой обстановки;

организация заработной платы и материального стимулирования;

организация обучения;

охрана труда и техника безопасности.

На предприятии необходимо проводить и мероприятия по повышению производственной культуры: соблюдение порядка и чистоты в магазинах, организация медицинского обслуживания, клумбы, газоны на территории и т.п. Эти мероприятия не только облегчают труд человека, но и существенно влияют на экономические показатели. Например, умелая организация цветовой среды и освещения может повысить производительность труда на 15 - 25%. Цветовое оформление обойдется намного дешевле, чем потери от производственного травматизма и снижения работоспособности, вызываемого к концу рабочего дня. Установление правильной научно - обоснованной системы вентиляции содействует

повышению производительности труда примерно на 10 - 15%. От 5 до 10% повышается производительность труда, если уменьшить до нормы производственные шумы.

возможность получения образования, профессионального роста, гарантии занятости и т.д. Рынок труда отражает основные тенденции в динамике занятости, ее основных структурах (отраслевой, профессионально -квалификационной, демографической), т.е. в общественном разделении труда, а также мобильность рабочей силы, масштабы и динамику безработицы.

Не менее важным компонентом сферы труда является кадровая работа на предприятиях (фирмах), мотивация труда и трудовые отношения. Именно на микроуровне происходит непосредственное использование трудовых ресурсов страны, осуществляется их вклад в экономический рост в качестве экономического ресурса и фактора продаж.

Многочисленные взаимозависимые факторы повышения показателей производительности труда можно условно объединить в следующие основные группы, характеризующие:

- совершенствование техники и технологии. В эту группу факторов входит все, что определяется современным научно-техническим прогрессом;
- улучшение организации производства, рациональное размещение производительных сил, специализацию предприятий и отраслей промышленности, наиболее полное использование имеющегося оборудования, ритмичность производства и др.;
- совершенствование организации труда, т. е. улучшение использования живого труда (повышение квалификации кадров, культурно-технического уровня трудящихся, укрепление трудовой дисциплины и совершенствование системы заработной платы, нормирования труда и личной материальной заинтересованности всех работников; обеспечение средней интенсивности труда) .

Одним из важнейших условий выполнения плана производства. увеличения выработки продукции на каждого члена трудового коллектива, а также рационального использования трудовых ресурсов является экономное и эффективное использование рабочего времени. От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей. Поэтому анализ

использования рабочего времени является важной составной частью аналитической работы на промышленном предприятии.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (КР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{КР} * \text{Д} * \text{П}$$

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы. И об этом необходимо помнить всегда.

Снижение себестоимости продукции обеспечивается прежде всего за счет повышения производительности труда. С ростом производительности труда сокращаются затраты труда в расчете на единицу продукции, а, следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости.

Успех борьбы за снижение себестоимости решает прежде всего рост производительности труда рабочих, обеспечивающий в определенных условиях экономию на заработной плате. Рассмотрим, в каких условиях при росте производительности труда на предприятиях снижаются затраты на заработную плату рабочих. Увеличение выработки продукции на одного рабочего может быть достигнуто за счет осуществления организационно-технических мероприятий, благодаря чему изменяются, как правило, нормы выработки и соответственно им расценки за выполняемые работы. Увеличение выработки может произойти и за счет перевыполнения установленных норм выработки без проведения организационно-технических мероприятий. Нормы выработки и расценки в этих условиях, как правило, не изменяются.

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение

персонала в процесс управления и не денежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

- Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
- Правильно располагать и хранить нужные предметы
- Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
- Постоянная готовность рабочего места к проведению работы
- Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Трудовые ресурсы (кадры) банка являются главным ресурсом каждого банка, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности банка и его конкурентоспособности. Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов банка заключается в следующем, что каждый наемный работник может:

- отказаться от предложенных ему условий;
- потребоваться изменения условий труда;
- потребовать модификации неприемлемых, с его точки зрения, работ;
- обучиться другим профессиям и специальностям;
- уволиться по собственному желанию.

Трудовые ресурсы являются активной частью производственных сил, а значит, организация их деятельности и эффективность использования напрямую влияют на результаты экономической деятельности банка.

Объектом анализа трудовых ресурсов на уровне банка является количественных и качественных показателей, измеряющих эффективность применения живого труда.

Экономический потенциал страны, национальное богатство, качество жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового и человеческого потенциала. В связи с этим анализ трудовых ресурсов особенно актуален в условиях рыночной экономики, так как в ходе его проведения оценивание возможностей для наращивания темпов расширенного воспроизводства, осуществляется систематический контроль за образованием и использованием фонда заработной платы, рациональным расходованием денежных средств, направляемых на оплату, соблюдение штатной дисциплины, соответствием размера оплаты труда работников прожиточному минимуму.

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношениях понимают такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами. Эффективность использования кадров существенно зависит от профессионально-квалификационной структуры. В этих условиях первоочередными становятся вопросы формирования кадрового потенциала, а именно, обеспечения банка работниками требуемых специальностей и уровня квалификации, способными эффективно решать возложенные на них производственные задачи.

Потребность в персонале определяется величиной спроса на продукцию, работы и услуги. Спрос на трудовые ресурсы является производным от готовых услуг, выполняемых с помощью данных человеческих ресурсов.

В условиях рынка необходимый профессионально-квалификационный состав работников каждого банка формируется с учетом действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения [8].

На отечественных предприятиях, банках различных форм собственности всех работников принято подразделять на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав первой входят рабочие, инженерно-технические работники, служащие и ученики. Предусматривается также подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал. Ко второй группе относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непромышленных подразделениях.

В последние годы все больше распространяется практика подразделения персонала в зависимости от его функций на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители [5].

Руководители - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юристконсультанты, нормировщики, техники и др.

Исполнители - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинисты, табельщики, чертежники, копировщицы и др).

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов банка. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал банка подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия - это определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения.

Специальность - вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Работу с кадрами в банке осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы и менеджеры: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел технического обучения, управляющие (директора, менеджеры) персоналом. Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, основными целями которой являются:

- удовлетворение потребности банка в кадрах;
- обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продолжения кадров;
- эффективное использование трудового потенциала банка;

Реализация этих целей предполагает выполнение многих функций, а именно:

- планирование, наем и размещение рабочей силы, включая отбор, ориентацию и адаптацию;
- обучение, подготовку и переподготовку работников, повышение квалификации;
- оценку персонала (проведение аттестации работников, продвижение по службе и организация карьеры);

- определение условий найма, труда и его оплаты;
- мотивацию труда и соблюдение дисциплины;
- обеспечение формальных и неформальных связей, создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- реализацию социальных функций (льготное питание в банке, помощь семье, организация отдыха и др.);
- контроль за безопасностью труда [10].

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых одними из первых идут условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда предусматривает создание в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы.

Понятие “кадровый потенциал” отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Рассматривая различные составляющие понятия “кадровый потенциал” как источника качественных сдвигов в экономическом развитии банка, мы приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила. Экономический аспект, в свою очередь, означает результативность, эффективность деятельности самого банка и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника банка. Следовательно, он относится к выбору наиболее адекватных целей развития и достижению их с наименьшими затратами труда и ресурсов. Первичные аксиоматические составляющие “кадрового потенциала” - это потребности и труд, результаты и затраты. Представления об их соизмерении, т.е. понятие эффективности, изначально заложено в самой основе рассматриваемой экономической категории.

Категория “кадровый потенциал” рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий

воспроизводственного процесса; как “носителя” общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики [20].

Под кадровым потенциалом банка понимается совокупность способностей и возможностей персонала данного банка, которые реализуются для достижения текущих и перспективных целей в интересах этого банка [21].

Одним из важных моментов в управлении персоналом банка является формирование персонала. Его мы и рассмотрим.

Итак, формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников; содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Таким образом, цель формирования персонала - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

- установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
- обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;

- оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

- соответствие численности работников объему выполненных работ;
- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Глава 2. Кадровый резерв.

Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики.

Кадровый резерв создается как на коммерческих предприятиях, так и в государственных организациях.

Внешний и внутренний кадровый резерв

Различают внешний и внутренний кадровый резерв.

Внутренний кадровый резерв формируют из работающих сотрудников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и/или перспектив развития предприятия.

Внешний кадровый резерв может формироваться по желанию руководителей предприятия, то есть на незанятые вакансии будут привлекаться соискатели

извне.

Задачи кадрового резерва

Основная цель создания кадрового резерва - обеспечение организации квалифицированными сотрудниками. Создание кадрового резерва решает следующие задачи:

- выявление потенциала персонала;
- своевременная замена работника при уходе предыдущего сотрудника;
- возможность занятия незакрытых вакансий;
- создание перспектив и мотивации для профессионального роста;
- подготовка и переподготовка работников;
- продвижение собственных специалистов;
- снижение уровня «текучки»;
- уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур;
- способствование непрерывности производственного процесса;
- повышение эффективности работы и конкурентоспособности компании.

Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв

Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв могут быть следующими.

Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

Образование. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

Дополнительное образование и переподготовка.

Опыт работы в компании на базовой должности. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации.

Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты.

Рекомендации.

Результаты тестирования.

Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры - самый важный критерий отбора.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва.

Принцип формирования списка кандидатов в кадровый резерв

Формирование списка кандидатов основывается на следующих принципах:

Необходимость в кандидате;

Своевременность - потребность в замещении должна быть реальной;

Актуальность. Сведения о сотрудниках проверяются ежегодно. Максимальный период действия для составленного списка кандидатов - 2 года.

Соответствие. Работник должен соответствовать квалификационным требованиям к должности.

Перспективность. Список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом составе, так и для будущих.

Максимальность. Формирование запаса сотрудников под все управленческие и рядовые должности.

Объективность. Всесторонняя оценка кандидата и его профессиональных знаний.

Коллегиальность. Решение должно быть принято не единолично.

Равность. На решение о включении в состав не должно влиять личное отношение к работнику.

Добровольность. Для включения в состав кадрового резерва необходимо согласие самого человека.

Варианты формирования кадрового резерва

Формированием кадрового резерва занимаются руководители предприятия, а также работники кадровой службы на основе планов работы за определенные периоды.

Существует несколько вариантов формирования кадрового резерва:

Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. На основании прогноза происходит формирование кадрового резерва в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще всего период планирования составляет 1-3 года.

Определение ключевых должностей в организации и формирование кадрового резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих эти должности сотрудников.

Принципы работы с кадровым резервом

На практике выделяют следующие принципы работы с кадровым резервом:

Принцип гласности. Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровый резерв и для потенциальных кандидатов должна быть открытой.

Принцип конкуренции. Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

Принцип активности. Согласно этому принципу для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе сотрудники должны проявлять инициативу и быть активными.

Процесс формирования кадрового резерва

Процесс формирования кадрового резерва состоит из следующих этапов:

Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Учитывается возраст лица, его трудовой стаж, образование, знания, психологические особенности и т.д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители или сотрудники службы персонала. Возможно также и самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру.

Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. На этом этапе происходит оценка кандидатур. Проводится анализ личных документов (об образовании, анкеты, аттестации, повышение квалификации и т.д). Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений руководителей.

Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы. Такими методами могут быть: интервью и деловые игры, психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы.

Шаг 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв с точным указанием резервируемой должности.

Шаг 5. Утверждение списков приказом генерального директора организации.

Основные принципы и система работы с кадровым резервом

Основные задачи, решаемые в процессе подготовки сотрудников кадрового резерва:

Развитие необходимых качеств у сотрудника для работы на резервируемой должности.

Получение сотрудником нужных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.

Получение сотрудником практического опыта применения своих знаний, умений, навыков в реальных условиях. Например, сотрудник может замещать руководителя во время отпуска, или пройти стажировку.

Для реализации этих целей в компании создается программа обучения, реализуемая внутренними или внешними силами.

Основными принципами обучения являются индивидуальность и практическая значимость.

То есть программа обучения должна учитывать специфику резервируемой должности, стаж и опыт работы каждого из сотрудников, их потребности и пожелания в плане профессионального роста.

На основе этих принципов обучения разрабатывается программа индивидуального развития сотрудника, которая может включать:

повышение квалификации;

получение второго высшего образования и MBA;

прохождение тренингов;

стажировку.

Документальное оформление работы с кадровым резервом

Вся работа с кадровым резервом, начиная с этапа планирования, должна регулироваться локальным нормативным актом.

Это может быть Положение о кадровом резерве. В нем следует прописать цели и задачи данного направления деятельности, порядок формирования резерва кадров, критерии отбора и организация работы с резервистами.

К данному документу в качестве приложений составляются образцы внутренних документов, например, опросный лист для кандидата, форма обратной связи от его руководителя и прочие документы.

Назначение или перевод сотрудника из кадрового резерва следует оформлять обычным способом: с помощью приказов руководителя, внесения изменений в трудовые книжки и личные карточки.

Современные компании содействуют и заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников на всех ступенях карьерной лестницы. По этой причине формируются особые концепции подбора, развития и передвижения будущих руководителей. Управление этой концепцией оценивается как очень важная стратегическая задача. Поэтому высшее руководство старается принимать в этом процессе самое непосредственное участие. Система подготовки резерва кадров на замещение руководящих должностей предполагает решение следующих задач: Выявление сотрудников предприятия, которые имеют потенциал для то чтобы занять освободившиеся руководящие должности Подготовка этих сотрудников к работе в должности руководителя. Плавное обеспечение и утверждение нового сотрудника для замещения освободившейся руководящей должности. В основном компании при работе с кадровым резервом выделяют две группы: Преемники или дублиеры Молодые перспективные сотрудники с лидерскими качествами. Обе группы имеют каждая свою специфику и с точки зрения отбора, и с точки зрения развития. Преемники или дублиеры — это претенденты на замещение определенных руководящих должностей организации, которые способны в настоящий момент или в ближайшем будущем приступить к работе на этих должностях. Существует несколько типологий классификации кадрового резерва: по функциональным признакам, по виду деятельности и так далее. В зависимости от реализации целей кадровой политики используется либо одна, либо другая типология. По функциональным признакам резерв делится на оперативный и стратегический. В оперативный резерв входят кандидаты, которые готовы приступить к работе на высшестоящей должности в настоящее время (преемники или дублиеры); В стратегический резерв входят кандидаты, выдвижение которых может планироваться через год, два или три года. Возможно такое, что один и тот же сотрудник может находиться одновременно и в оперативном (как наиболее подходящий кандидат на замещение должности низших уровней управления), и в стратегическом резерве (когда рассматривается возможным замещение им должности высших уровней управления, проходящих через ряд промежуточных должностей). Стратегический резерв мотивирует сотрудников, представляя им наглядно возможность подъема по карьерной лестнице и количество прикладываемых для этого усилий. Процесс работы с кадровым резервом аналогичен с процессом развития молодых сотрудников с потенциалом. Хотя и имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с кадровым резервом, подготовка перспективных молодых сотрудников не носит конкретной цели. Их готовят не к занятию конкретной должности, а в общем к руководящей работе. По виду деятельности кадровый резерв делится на резерв развития и

резерв функционирования. Резерв развития — руководители и специалисты, которые при оказании организацией новых услуг готовятся к работе по новым направлениям. При этом они выбирают одно из двух направлений- профессиональная или руководящая карьера; Резерв функционирования — руководители и специалисты, которые в будущем должны организовать эффективное функционирование компании. Такие сотрудники ориентированы конкретно на руководящую карьеру. При качественной подготовке перспективного кадрового резерва необходимо уделить особое внимание: – пониманию особенностей работы организации и ее культуры, развитию чувства патриотизма и преданности своему делу; – трудовой дисциплине (трудолюбию, добросовестности, аккуратности, соблюдению внутренних правил); – внутренней культуре организации (умению строить грамотные деловые отношения в коллективе); – постоянному росту управленческих навыков и знаний на основе тренингов или курсов повышения квалификации. Для реализации успешной кадровой политики по подготовке перспективных кадров обязательно следовать целям, принципам и задачам формирования кадрового резерва. Для принятия решения о внедрении на предприятии программы по созданию кадрового резерва необходимо понимать, что это потребует некоторых материальных и трудовых затрат, но положительный эффект достигается за счет: – уменьшения ошибок при подборе новых кадров, снижение количества времени на адаптацию новых работников; – правильной оценки персонала, которая позволит определить уровень его качества, сократить работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой должности, выявить талантливых и перспективных работников; – прогнозирования потребности в кадрах заранее, задолго до появления острой необходимости; – грамотной мотивации работников и закреплению их в отрасли; – понижению уровня рисков при возникновении непредвиденных обстоятельств, например, при заболевании ключевых сотрудников. Цели создания кадрового резерва: Улучшение и стабилизация финансового положения учреждения. Высокая мотивация сотрудников к труду, их постоянная профессиональная подготовка, небольшая текучесть кадров обеспечивают высокую производительность труда, необходимый уровень качества оказываемых услуг, непрерывность работы предприятия, экономию средств, увеличению доходов. Достижение стратегических целей предприятия. Качественное осуществление уставной деятельности и выполнение поставленных задач и правильное осуществление уставной деятельности невозможно без специально подготовленной команды менеджеров и талантливых специалистов. Кадровый резерв помогает решить вопросы замещения вакантных должностей в кратчайшие сроки и более качественно. Повышение уровня

готовности сотрудников предприятия к появлению организационных изменений. На каждом предприятии регулярно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка сотрудников являются одними из главных источников пополнения кадрового резерва. Для того чтобы повысить уровень готовности персонала к изменениям проводятся дополнительные обучение работников, направленные на переориентацию на другие области деятельности, для того чтобы расширить зоны ответственности. Повышение мотивации персонала предприятия. Одним из самых главных мотивирующих факторов для многих сотрудников является возможность карьерного роста, перемещения по служебной лестнице. Эти перемещения помогает сделать плавными и управляемыми именно кадровый резерв. Очень важно сделать вопросы назначения и перемещения максимально прозрачными. Формирование кадрового резерва базируется на следующих принципах: – принцип единства, который обеспечивает более качественную подготовку и переподготовку руководителей любых уровней; – принцип непрерывности, который реализуется в разработке система развития специалиста на несколько лет вперед. Разработка такой системы начинает реализовываться с момента выдвижения специалиста в резерв; – принцип плановости, который объективно учитывает потребность опережающего роста уровня подготовки менеджеров по сравнению с социально-экономическими и технологическими характеристиками производства; – принцип комплексности, который обеспечивает плавное сочетание и возможность гармонично дополнять основные социальные роли и его основные виды трудовой деятельности сотрудника; – принцип гласности, который представляет возможным общественную проверку навыков и качеств резервиста ; – принцип участия высшего руководства в формировании кадрового резерва, который гарантирует то, что работа с резервом будет реальной. Для отбора резервистов на конкретные должности необходимо учитывать помимо общих требований, еще и требования профессиональные, которым должен отвечать руководитель определенного отдела, производства, цеха, службы. Также необходимо учитывать особенности требований к самой личности кандидата, которые основываются на анализе ситуации в коллективе подразделения, типе культуры организации и т. д. Источники кадрового резерва на должности руководителя: – руководящие работники дочерних предприятий и акционерных обществ; – ведущие и главные специалисты; – специалисты, которые имеют соответствующее образование и лучшим образом зарекомендовавшие себя в процессе производственной деятельности; – молодые специалисты, которые прошли успешно стажировку. Требования к подбору резерва должны быть едины, несмотря на различные

источники формирования резерва и использования его: – высочайший уровень профессионализма; – перспективные личностные характеристики и прогрессивные взгляды (ориентация на реализацию социально-экономической политики предприятия, установка на активную работу, творческое и добросовестное выполнение своих обязанностей); – ярко выраженные признаки социальной и психологической зрелости.

Глава 3. Кадровая политика компании ПАО «Тинькофф Банк».

Начнем с выручки, а точнее с доходов, которые получает банк (данные из отчетности банка по МСФО) По итогам 9 месяцев 2019 года, Тинькофф банк получил 78,4 млрд рублей процентных доходов, увеличив их на 43% к 2018 году, в основном за счет трехкратного увеличения выдачи кредитных карт. Чистая маржа при этом увеличилась практически в 3 раза. Комиссионные доходы банка за 9 месяцев увеличились на 177% до 24,8 млрд рублей. Причем основной вклад в доходы вносит обслуживание ИП и прочих организаций, эквайринг и страхование кредитов. Для меня было неожиданностью такая статья доходов, как СМС-информирование, а точнее сумма в 2,3 млрд рублей. Прибыль за 9 месяцев 2019 года составила 21,7 млрд рублей, увеличившись на 22% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года. Основатель Тинькофф банка Олег Тиньков, выступая на форуме Finopolis заявил, что группа заработает в этом году свыше 35 млрд рублей чистой прибыли. Суждено ли этим прогнозам сбыться увидим в годовом отчете. Одновременно с прибылью выросли и административные расходы на 177%, а также расходы на привлечение клиентов. Так как компания не имеет своих представительств и по сути является онлайн-банком, расходы на маркетинг и рекламу высокие и составили по итогам 9 месяцев 6,1 млрд рублей. Для сравнения Сбербанк потратил за тот же период всего 4,9 млрд. Увеличение всех расходов немного снизили темпы роста чистой прибыли. Капитал компании по итогам 9 месяцев 2019 года составил 76,6 млрд рублей, увеличившись на 20%, за счет сокращения дивидендов и принятию мер по поддержанию достаточности капитала и выполнению требований по Базель III. Часть средств от размещения GDR на бирже также пошли на увеличение достаточности капитала. Напомню, компания привлекла 329,4 млн \$. На сегодняшний день Банк имеет показатель оценки качества капитала в 9,5%, по сравнению с 8,3% в ноябре 19 года. Результат

оценки капитала Тинькофф составляет 1 (Единицу), что является хорошим показателем. На фоне ужесточения политики ЦБ в отношении достаточности капитала банков, Тинькофф пришлось приостановить выплаты дивидендов за оставшуюся часть 2019 года, однако уже в 2020 году банк планирует вернуться к своей политике дивидендных выплат. В целом, годовой доходностью компания похвастаться не может. Средняя доходность по итогам 3-х лет не превышает 4%, что характерно для компаний роста, которые показывают опережающие темпы роста выручки и прибыли. Но даже 4% для банка выглядят привлекательно. Для изучения мультипликаторов возьмем за основу сводную таблицу по компаниям финансового сектора, в частности банков. По мультипликаторам P/E=9,2 и P/BV=3,6 TCS Group выглядит дорого по сравнению с аналогами. Но не стоит забывать, что банк Тинькофф является еще и IT компанией для которой характерны завышенные показатели. Однако рентабельность собственного капитала лучшая в секторе и составляет 39,7%, а чистая процентная маржа рекордна для банков 21,7%. Отсутствие отделений и онлайн продажи услуг выводят эти показатели на максимальные значения. Сто процентным владельцем банка является TCS Group Holding, зарегистрированная на Кипре. Конечным же бенефициаром Группы является Олег Тиньков, в руках которого сосредоточены акции класса А и В. Это делает управление холдингом менее гибким, однако во freefloat находится большая доля. До выхода TCS Group на биржу России, компания торговалась на Лондонской бирже. 27 июня провела SPO на Московской бирже, разместив свои депозитарные расписки по цене в 18\$ за штуку. TCS удалось привлечь 300 млн \$. С момента SPO котировкам удалось подняться выше 1600 рублей за расписку, показав доходность более 30%. TCS Group (Тинькофф банк) является отличным примером компании роста, чьи финансовые показатели демонстрируют опережающую динамику по сравнению с другими представителями банковского сектора. Компания не является банком в узком смысле. Это и страховая и IT компания. Благодаря онлайн продажам и отсутствию расходов на представительства, эффективность растет с каждым кварталом. В скором времени компания столкнется с масштабируемостью, но пока темпы роста двузначные. Эти факторы нашли отражение в котировках, которые на фоне глобальных коррекционных настроений на всех мировых рынках, показали ускоренный рост. Тинькофф привлекает инвесторов не только темпами роста, но и перспективами в будущем. На текущий момент компания платит не высокий дивиденд, формируя капитал, но уже в 2020 году дивидендные доходности вырастут. Да и 4% в годовом выражении не такой уж маленький показатель. За последние несколько лет количество клиентов банка значительно выросло. Этому

помогают и кредитные продукты, и открытие брокерских счетов, ИИС. Благо инвестиционный бум в 2019 году этому способствовал. Инвесторам нравится эта компания и ее перспективы. Что касается моего мнения, то по всем вышеназванным критериям мне TCS нравится тоже. У меня нет акций в портфеле. Я не пользуюсь ее продуктами, либо брокерскими счетами. Но присмотреться к ней на просадке и коррекциях обязательно стоит. Единственный момент, который меня смущает – это жесткое регулирование банковской системы со стороны государства. У нас, по сути, нет крупных, полностью частных банков. Для Тинькофф я выделяю риск перехода управления банка под контроль более крупных структур. Не такой давний пример Магнит, перешедший к ВТБ. И это еще был потребительский сектор. Эти риски не могут служить причиной отказа от добавления акций в инвестиционный портфель, но для меня будут основанием держать урезанную их долю.

За 10 лет Тинькофф банк (ТКС) преодолел путь от идеи и бизнес-плана до высшей банковской лиги.

Олег Тиньков не похож на большинство российских предпринимателей и бизнесменов, так же, как и его банк не похож ни на один отечественный финансовый институт. Коллеги-банкиры, эксперты и журналисты выделяют разные причины успеха предпринимателя, мне очевидно одно: любая, даже самая гениальная идея ничего не стоит, ценность она обретает, когда над ней начинают работать люди. Тезис «Кадры решают все» актуален и во времена Юлия Цезаря, и в век высоких технологий. Поэтому для меня, участника кадровой индустрии, представляют большой интерес HR-секреты конкретных персонажей российского бизнеса. У Олега Тинькова они тоже имеются. Я выделил девять главных.

Собери высококлассную команду

Тиньков не стал покупать готовую команду банкиров и приглашать дорогих суперзвезд, а лично просеивал рынок труда

2006 год, год запуска банковского проекта был очень горячим: к российскому рынку присматривались все ведущие международные финансовые институты, активно готовились сделки M&A, на банкиров шла охота, их зарплаты росли темпами, значительно опережающими доходы в реальном секторе. Команда ТКС собиралась с нуля, как сложный пазл, то есть постепенно и последовательно. Тиньков не был скован господствующими на рынке представлениями о найме. Он не стал покупать готовую команду банкиров и приглашать дорогих суперзвезд, а

лично просеивал рынок труда, примерял каждого на свою бизнес-модель, вместе со своими коллегами «поджаривал на гриле» каждого нового кандидата во время групповых собеседований. Первые 30 сотрудников, костяк банка, были наняты непосредственно им. Из топ-20 ключевых сотрудников за 10 лет организацию покинули трое, причем один из них недавно вернулся. Это Георгий Чесаков.

В 2007 году портфель кредитных карт ТКС был в 200 раз меньше портфеля банка «Русский стандарт», в 2015 году Тинькофф банк стал вторым по объему портфеля карт после Сбербанка. Как признается сам владелец банка, это было бы невозможно без правильной команды.

Нанимай сильных профессионалов, умеи привлекать и удерживать хороших людей

Ричард Фэрбенк (глава Capital One, американского банка, который изначально копировал ТКС) как-то сказал: «В большинстве компаний 2% времени уходит на подбор людей и 75% — на борьбу с последствиями ошибок при подборе». Высокий уровень найма сотрудников при запуске проекта и в дальнейшем помог компании вырасти кратно и показывать стабильные результаты, минимизируя влияние внешних факторов. Ошибки, несомненно, случаются, но чаще имеют технический характер.

«„Открытие“ у нас людей много переманивает. Я считаю, это некошерно. Я же не переманиваю никого у „Открытия“»

Удерживать хороших людей Тинькову по-прежнему удастся, на сегодняшний день у него, пожалуй, самая стабильная управленческая команда на рынке. Он остро реагирует на попытки переманивания его сотрудников другими банками и кадровыми агентствами. В недавнем интервью он высказался: «„Открытие“ у нас людей много переманивает. Я считаю, это некошерно. Я же не переманиваю никого у „Открытия“. Есть какие-то принципы, я считаю, это неправильно». Помню, когда я работал как наемный консультант в хэдхантинговом агентстве, он несколько раз звонил моему боссу и высказывал претензии на попытки выйти на его сотрудников с предложениями от других работодателей. В этом он похож на медведицу, которая защищает своих медвежат от внешних угроз.

Нанимай фанатиков, трудяг и патриотов

В общении с соискателями я всегда спрашиваю про желаемые места для продолжения карьеры

С персональной страницы в Facebook, в интервью и во время выступлений Олег Тиньков то и дело обрушивается на корпоративных клерков, привыкших работать с 9 до 18, на топ менеджеров, которые совмещают государственные праздники и поездки к теплым морям, увеличивая положенный по трудовому кодексу отпуск, высмеивает зашоренных и ленивых. Озвучивая публично свое отношение, он посылает сообщение нецелевой кадровой аудитории об особенностях работы в банке. И это, хочу отметить, действует. В общении с соискателями я всегда спрашиваю про желаемые места для продолжения карьеры, у некоторых Тинькофф банк в «черном списке» из-за серьезных требований к персональным качествам, самоотдаче и вовлеченности. Привлечение фанатиков, трудяг и патриотов одна из стратегий банка в найме руководителей и ключевых профессионалов, они, в свою очередь, транслируют такой подход далее по структуре.

Делай ставку на эффективных и увлеченных людей, а не на рок-звезд

В российском банкинге был очень популярен, да и местами остается до сих пор, подход привлечения на первую роль успешного яркого руководителя, который за собой подтягивает команду-свиту. При таком подходе бизнес выстраивается вокруг лидера, новая метла устраивает большую чистку и реализует, часто под копирку, то же, что делал в других организациях. Последствия такого выступления непредсказуемы и продолжаются столь долго, сколько позволяет рынок. Позже на смену одной звезде приходит другая.

В бизнесе Тинькова люди — часть модели, и подбираются под нее, а не модель выстраивается под бизнес-лидеров. Минимизация влияния личности на бизнес и ставка на эффективных, а не эффектных людей, обеспечивает компании устойчивость.

Мотивируй людей амбициозными задачами

Деньгами невозможно долгосрочно удерживать результативного профессионала. Всегда найдется место, где заплатят больше. Если команда подобрана правильно и состоит из профессионалов, то ее мотивирует не выполнение квартальных и годовых планов и бонусы, а решение амбициозных задач. За 10 лет банк сталкивался с серьезными вызовами: создание первого в России банка без отделений в условиях всеобщего скепсиса, кризис 2008–2009 годов и выпуск первых облигаций, вхождение в Клуб лидеров по выпуску кредитных карт, IPO на Лондонской бирже, запуск в 2016 году финансового супермаркета.

Создавай привлекательный образ компании и выигрышное позиционирование

Тиньков уже сейчас конкурирует с Mail.ru и Yandex за персонал

В октябре 2013 года успешно прошло первичное публичное размещение акций ТКС (IPO) на Лондонской бирже, которое вошло в число крупнейших российских сделок года по версии журнала Forbes. Инвесторы выстраивались в очередь не за акциями какого-то российского банка, они хотели приобрести долю в перспективной интернет-компании. У американского классика маркетинга Джека Траута есть ключевая мысль: «Отличайся или умри». Видимо, ее разделяет Олег Тиньков, он всегда подчеркивает, что его компания не банк и остальные российские банки ему не конкуренты. Это основа его позиционирования. И пока Герман Оскарович Греф рассказывает о глобальной угрозе для Сбербанка со стороны Google, Amazon и прочих технологических гигантов, Тиньков уже сейчас конкурирует с Mail.ru и Yandex за персонал. А это требует иных небанковских инструментов привлечения ценных кадров и особенного позиционирования: создание более свободной, демократичной рабочей среды для ИТ-специалистов, долгосрочные мотивационные программы, построение позитивного креативного современного образа компании, коммуникация владельца банка с редкими, ценными, востребованными кандидатами через социальные сети и напрямую. Насколько я могу судить, это удастся.

Делай сотрудников партнерами по бизнесу

Сейчас топ-50 ключевых сотрудников владеют 7% акций компаний

Олег Тиньков, рассказывая о некоторых сотрудниках, называет их партнерами по бизнесу. И это не просто красивая фраза. В 2006 году компания Ernst & Young разработала вполне обычную для западной практики и необычную для российского банка структуру мотивации ключевых сотрудников. Идея была простая: «Одно из условий роста компании заключается в том, что топ менеджмент — это партнеры, заинтересованные в росте капитализации, прибыли. Первые десять человек — все акционеры компании, это делает модель более устойчивой, это сильная сторона».

До IPO банка менеджерам из топ-10 принадлежало 3% акций компаний, сейчас уже топ-50 ключевых сотрудников владеют 7%, недавно прозвучало заявление о расширении списка партнеров до топ-100.

Используй новые форматы работы с сотрудниками

Тиньков экспериментирует не только в вопросах мотивации сотрудников, но и в форматах их работы. Он первым внедрил необычную для российского рынка схему

доставки кредитных карт. Сейчас Тинькофф банк — одна из крупнейших логистических компаний и доставляет около 9 тыс. карт ежедневно по всей России. Полагаю, что текучка в этом сегменте сотрудников велика, но и расходы в тысячи раз меньше, чем требуется для поддержания традиционной сети отделений.

Второе масштабное ноу-хау в сфере работы с массовым персоналом — привлечение к обслуживанию и продажам банковских продуктов надомных сотрудников. Это дает возможность привлекать кадры из любой точки страны и платить только за результат.

Внедряй западные HR-технологии и не забывай русских традиций

Сохранилось даже такое выражение: шуба с барского плеча

23 декабря 2015 года интернет облетела новость: «Основатель Тинькофф банка Олег Тиньков подарил автомобили BMW-525 восьми сотрудникам, которые работают в компании с момента основания». Особо подчеркивалось, что эти автомобили куплены на личные деньги банкира. И это очень по-русски. Когда-то княжеский дар, как позже и царский дар, являлся наградой за лояльность и верную службу. Сохранилось даже такое выражение: шуба с барского плеча. Это означало, что князь или боярин (это слово со временем укоротилось до слова «барин») мог наградить за хорошую работу дорогой шубой. Подарком от князя, боярина также могли быть кони, золотые или серебряные чаши, кольца, браслеты и даже земли.

Сложно представить, что американский или швейцарский банкир одаривает своих сотрудников персональными подарками или что глава российского банка с «барского плеча» вручил ключи от железного коня кому-то из коллег.

В случае с Тиньковым это возможно и даже не удивляет, в нем уживается протестантский прагматичный подход, с английским управляющим у руля, и русская душа.

Заключение:

В данной работе мы узнали, что трудовые ресурсы — это очень важный аспект любого предприятия. Труд является основным фактором производства. Отсюда вытекает важность изучения трудовых ресурсов. К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми

физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность банка нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень доходности банка имеют большое значение. В частности, от обеспеченности банка трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность оказания всех услуг и как результат достижение высокой прибыли и ряд других экономических показателей.

Рациональное использование кадрового персонала банка – непереносимое условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

В банковской сфере он имеет не менее значимый приоритет, чем материальные ресурсы. На примере банка ПАО «Тинькофф Банк» мы увидели, что качественное и профессиональное использование данного вида ресурса, приводит к очень эффективному росту самой организации.

Список используемых источников:

Баканов М. И. Шеремет А. Д. «Теория экономического анализа» — М.: Финансы и статистика, 2004, с.195

Волкова О. И., Девяткина О.В — Экономика предприятия, 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 601 с.

Горелов Н. А. Экономика труда и управления человеческими ресурсами — М.: Юрист, 2008. — 319 с.

Жулина Е. Г. Экономика труда. — М.: 2010. — 208 с.

Кибанова А. Я. Управление персоналом: Учебно- практическое пособие — М: «ПРИОР», 1999. — 560с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации — М.: Инфра-М, 2009. — 64 с.

Гапоненко А. Л. Теория управления: Учебник. — М.: Изд-во РАГС, 2011. — С. 97–99

Абчук В. А., Борисов А. Ф., Воронцов А. А. Система управления организацией. — СПб.: Перспектива, 2010. — С. 18.

Генкин Б. М., Кононова Г. А. Основы управления персоналом. — М.: Высшая школа, 2009. — С. 52.

Вотякова И. В., Брендаков В. Н. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации. — М.: Дело, 2011. — С. 53.