

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Мотивацией принято называть процесс побуждения сотрудников к интенсивной трудовой деятельности с целью удовлетворения их личных потребностей и интересов в сочетании с достижениями организацией своих главных целей. Очень важно достичь заинтересованности сотрудника удовлетворить собственные потребности в конкретных благах с помощью труда, направленного на достижение задач фирмы. Наиболее важным в этой связи является стимулирование труда. По сути это рассматривается как комплекс мер, которые являются средством удовлетворения нужд работника, по большей части материальных. «Мотивация» и «стимулирование» в какой-то степени родственные понятия, однако понятие «стимулирование» применяется прежде всего для обозначения морального или материального вознаграждения, тогда как «мотивация» имеет более глобальный характер и охватывает все стороны интересов и поведения работника.

От грамотно разработанных систем стимулирования и мотивации зависят финансовые результаты деятельности предприятий, это и определяет актуальность темы исследования.

Цель и задачи работы. Целью работы является анализ факторов и результатов использования трудовых ресурсов, выявление основных недочетов руководства в управлении персоналом, а также описание основных факторов его правильного формирования.

Для реализации поставленной цели в работе были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты трудовых ресурсов;
- выявить наиболее значимые ошибки руководства для выявления отрицательных тенденций при формировании системы мотивации и стимулирования;
- определить наиболее значимые факторы в системе мотивации и стимулирования, а также правила их использования руководством компании.

Объект исследования – АО «Тинькофф банк».

Предмет исследования – трудовые ресурсы.

Методы исследования – анализа, синтеза, дедукции, сравнения, синтеза, анкетирования.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию технологий мотивации персонала АО «Тинькофф Банк».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

1.1 Характеристика трудовых ресурсов и условий их использования на предприятии

Актуальность изучения трудовых ресурсов возрастает с каждым днем. Это обусловлено переходом экономики на рыночные отношения, реорганизацией форм собственности, происходящими преобразованиями общественного строя и заменой экономических методов управления административными. Все перечисленные условия придают качественно новое содержание процессу формирования трудовых ресурсов, а, следовательно, и изучение этого процесса настоящее время, приобретает особую значимость.

Трудовые ресурсы – экономическая категория, характеризующаяся как «носитель отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов» [14, с. 22–23].

В данном понятии отражена общность социально-экономической и исторической сущности общества. Трудовые ресурсы как главная производительная сила общества представляют собой важный фактор производства, рациональное использование которого обеспечивает повышение уровня производства продукции его экономической эффективности. В совокупности ресурсов предприятия особое место занимают трудовые ресурсы.

На уровне отдельного предприятия вместо термина «трудовые ресурсы» чаще используют термин «кадры» или «персонал». Кадры, в широком понимании, есть главная производительная сила общества. От кадровой политики зависит очень многое, в первую очередь, насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия.

Персонал – это лицо компании, составляющая производная, без которой невозможно ее существование. Любая перспективная и уважающая себя компания отводит формированию штата своих работников одно из ведущих направлений собственной политики [4, с. 123].

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. 11 Под трудовыми ресурсами предприятия принято подразумевать совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Совокупность работников на предприятии образует коллектив.

Взаимоотношения в коллективе, его сплоченность в значительной мере зависят от того, что собой представляют сами члены коллектива, каковы их личностные качества и культура общения, проявляющаяся в степени эмоциональной теплоты, симпатии или антипатии.

Обеспеченность трудовыми ресурсами, их эффективное использование являются ключевыми факторами успешной работы предприятия. Поэтому анализу использования трудовых ресурсов на предприятии должно уделяться большое внимание. Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов организации является нахождение слабых мест в производстве, которые связаны с использованием рабочей силы, а его целью – выработка рекомендаций, не

позволяющих предприятию снижение качества и объема выпускаемой им товарной продукции[1;37-42].

Перечислим основные задачи анализа эффективности использования трудовых ресурсов:

- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- анализ движения трудовых ресурсов;
- анализ использования рабочего времени;
- анализ производительности труда и трудоемкости продукции;
- анализ оплаты труда;
- анализ трудового потенциала работников.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий, высококвалифицированными специалистами[17;231].

Трудовые ресурсы – это трудоспособное население, которое обладает интеллектуальными и физическими способностями, являющиеся необходимыми для работы в непроизводственной сфере или для изготовления материальных ресурсов. Они являются основной производительной мощностью предприятия.

Трудовые ресурсы содержат в себе, в первую очередь, население в работоспособном возрасте, потому что нужные умственные и физические способности находятся в зависимости от возраста, выступающего своего рода критерием, который позволяет выделить из всего населения фактические трудовые ресурсы. Социально-демографические факторы и возрастные границы трудовых ресурсов, формируются системой государственных законодательных актов[3;252-256].

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» нужно еще и понимать, что, во-первых, исходя из возраста, вся общественность может быть разделена на 3 группы:

- лица, младше трудоспособного возраста (до 15-ти лет включительно);
- лица работоспособного возраста (мужчины от 16-ти до 59-ти лет, женщины от 16-ти до 54-ти лет, включительно);
- лица, старше работоспособного возраста.

Во-вторых, исходя из возможности к труду, разделяют нетрудоспособных и трудоспособных. При всем этом люди работоспособного возраста имеют шансы быть нетрудоспособными (инвалиды I и II групп допенсионного возраста), и напротив.

Учитывая вышеизложенное, к трудовым ресурсам относятся:

- работающие лица пенсионного возраста;
- народонаселение в работоспособном возрасте за исключением инвалидов I-й и II-й групп и неработающих лиц, которые получают пенсии на льготных условиях;
- работающие школьники в возрасте до 16 лет[3;162-164].

Трудовые ресурсы принято разграничивать на экономически неактивное и экономически активное народонаселение.

Экономически «неактивное народонаселение» не входит в состав рабочей силы. К данной группе относятся слушатели курсов, ученики, лица получающие пенсию по инвалидности, по старости, учащиеся ВУЗов, учащиеся дневных учебных заведениях и иные лица, которым нет надобности работать.

Экономически активное население – часть народонаселения, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров и услуг[14;64-67].

Трудовые ресурсы предприятия характеризуются следующими качественными и количественными показателями:

- списочная численность — это определенное число работников штатного состава на конкретную дату с учетом лишенных работы и принятых в данный день;
- явочная численность — это данная число сотрудников списочной численности, появившихся на работе;
- среднесписочная численность – это отношение сотрудников по списку к количеству дней в отчетном периоде;
- средний разряд работ. Любая научно-техническая операция обязана выполняться наемным рабочим определенного разряда, то есть определенной квалификации;
- средний разряд сотрудников. В идеале данный показатель должен соответствовать среднему разряду работ. Если средний разряд сотрудников выше среднего разряда работ, то неэффективно применяется человеческий

капитал, что в итоге снижает эффективность работы компании. И наоборот (средний разряд работ выше среднего разряда работников) никак недопустим, потому что недостаточное умение тружеников приводит в конечном итоге к производственному браку;

- темпы роста численности работников;
- структура работников по виду работы: рабочие, специалисты, руководители;
- возрастная структура работников, которая обязана гарантировать переход умений и знаний к ученикам и стажерам от наиболее опытных сотрудников;
- структура работников по уровню образования, квалификации и стажу.

Процесс формирования трудовых ресурсов разделяется на три составных части:

- Поиск сотрудников, обзор рынка труда
- Введение системы заработной платы
- Координация условий труда[10;30-41].

Согласно определенной потребности в трудовых ресурсах, производится набор кадров. Избыточная численность приводит к перерасходу фонда оплаты труда, маленькое количество трудовых ресурсов — к невыполнению производственного плана. Набор персонала в новую организацию происходит, обычно, через кадровые агентства или СМИ. Если инвестиционный план реализуется на работающей фирме (к примеру, проект создания новой линейки товара), то для начала рассматривается вероятность перераспределения трудовых ресурсов, которые находятся на предприятии.

Главным элементом процесса формирования трудовых ресурсов считается установление системы заработной платы. Ключевыми системами оплаты труда считаются сдельная и повременная системы. Повременная система, обычно, применяется для оплаты труда руководителей, работников, профессионалов. При повременной системе оплаты труда сотрудника определяется конкретный размер оклада в единицу времени (месяц, день, час).

Чтобы начать производственную деятельность необходимо так же обеспечить условия труда. Условия труда — это наружная среда, находящаяся вокруг человека в ходе работы, которая оказывает влияние на его психологическое и физическое состояние, а также на производительность труда и работоспособность. Для начала, обеспечение условий труда имеет место быть при создании рабочих мест. Рабочим местом является часть предприятия со всем расположенным на нем инвентарем и оборудованием.

Состав кадров практически постоянно пребывает в движении. Под движением рабочей силы подразумевают автоматическое изменение её перераспределения, состава или количества. Оно обуславливается способом внутренним перемещением, приемом и увольнением сотрудников. Процедура перемещения работников и надлежащие ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает увольнение и прием работников. Поэтому, изучение движения рабочей силы является наиболее ответственным этапом в анализе обеспеченности предприятия. Анализ движения численности работников организации должен дополнить анализ персонала в целом, для того чтобы раскрыть ключевые тенденции его становления как фактора изготовления[20].

Перечисленные показатели характеризуют устойчивость и динамику кадрового состава.

Для качественного использования трудовых ресурсов и повышения производительности труда необходимо обратить внимание на улучшение условий труда работников, принять меры для ликвидации прогулов, простоев оборудования, неявок с разрешения администрации, усовершенствовать и внедрить методы материального стимулирования работников.

1.2 Направления повышения эффективного использования трудовых ресурсов предприятия

Эффективность функционирования подавляющего большинства российских предприятий в настоящее время значительно снизилась, причем вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Такая ситуация стала следствием введения антироссийских политических санкций, направленных, прежде всего, на ухудшение положения дел в российской экономике. Считается, что таким образом можно принудить Правительство РФ к изменению своего внешнеполитического курса. В качестве реакции на такие действия западных стран были приняты ответные меры, в первую очередь, призванные ограничить импорт в Россию сельскохозяйственной и пищевой продукции. В результате, большинство отраслевых рынков РФ характеризуется значительным замедлением или спадом основных показателей и характеристик.

В этих условиях на первый план выходит необходимость защиты предприятиями своих экономических интересов, иначе говоря – обеспечение экономической

безопасности.

Одним из подходов к определению экономической безопасности предприятия, набирающим все большую популярность является подход к её определению как состояния эффективного использования ресурсов или потенциала.

Учитывая современную ситуацию в отечественной экономике, можно говорить о высокой актуальности именно этого подхода в укреплении экономической безопасности отдельного предприятия. При этом, на наш взгляд, наибольшее значение приобретает в контексте достижения высокого уровня защищенности финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта повышение эффективности использования такого важного ресурса как человеческий капитал предприятия.

Чаще всего неэффективное использование трудовых ресурсов предприятия включается в набор внутренних угроз деятельности хозяйствующего субъекта[11;71-73]. В перечень конкретных угроз входит низкая компетентность кадров, нарушения трудовой дисциплины, низкий профессиональный уровень руководителей, а также отток квалифицированных кадров. Данная проблема характерна для большинства отраслей современной российской экономики, о чём свидетельствуют статистические данные. Так, если в 2017 году в целом по экономике ожидалось увеличение производительности труда и темп роста должен был составить 102,1 %, то реальное значение достигло всего лишь 97,7 %. Иначе говоря, в 2017 году было зафиксировано снижение результативности трудовой деятельности работников вместо ожидаемого повышения. Конечно, в значительной степени, негативное воздействие, которое привело к такому результату, было вызвано, в первую очередь, внешними факторами, а именно, общим ухудшением экономической ситуации и отрицательной динамикой основных макроэкономических показателей.

Однако, вместе с тем, нужно отметить, что, к сожалению, сохраняется инерционность управленческой мысли, связанная с соответствующей скоростью реагирования на негативные изменения во внешней среде. Из теоретических разработок в области менеджмента давно известно, что хозяйствующий субъект может противостоять отрицательному воздействию, осуществляемому извне, посредством укрепления и совершенствования внутренней среды[8;25]. Применительно к современной ситуации в российской экономике, находящейся под воздействием экономических санкций, можно констатировать, что общее ухудшение её характеристик связано с тем, что:

- был прекращён доступ отечественных предприятий к рынку достаточно дешёвых кредитных ресурсов;
- наложенные западными странами ограничения на внешнеэкономические связи вызвали резкое сокращение возможностей приобретения прогрессивных технологических разработок и технически более совершенного оборудования;
- те же ограничения, практически полностью, перекрыли выход для российских товаров на соответствующие внешние рынки.

Основываясь на приведенных выше выводах, руководители российских предприятий должны были перенести своё внимание на резкое повышение эффективности использования потенциала имеющихся у них экономических ресурсов, в первую очередь – на оптимизацию использования сырьевых ресурсов и повышение эффективности управления трудовыми ресурсами[15;103-107].

С этой точки зрения, можно говорить о том, что наиболее перспективными будут управленческие воздействия на персонал предприятия с тем, чтобы максимизировать отдачу от трудовых усилий работников.

Однако, как свидетельствуют данные статистики, руководители предприятий предпочли сохранить свои системы управления кадрами неизменными, так как они ранее показывали приемлемые результаты. Но в аспекте продолжения негативного воздействия западных санкций на отечественную экономику необходимо достижение максимального результата трудовой деятельности сотрудников в целях укрепления внутренней среды хозяйствующего субъекта и достижения заданных показателей экономической безопасности[15;103-107].

Исходя из вышесказанного, для повышения общей эффективности деятельности предприятий в рамках российской экономики, а также в целях совершенствования методов управления кадровым потенциалом можно предложить следующие методы повышения эффективности управления трудовыми ресурсами отдельного субъекта предпринимательства:

- создание и внедрение в управленческую практику программ повышения лояльности сотрудников. В условиях, когда заработная плата сотрудников большинства предприятий либо остаётся неизменной, либо снижается, именно лояльность сотрудников к организации, в которой они работают, позволит сохранить квалифицированный персонал. Большим опытом в разработке подобных программ отличаются японские предприятия, методы которых можно заимствовать и адаптировать к российским реалиям;

- развитие принципов организационной культуры, которая должна включать профессиональные и социально-поведенческие нормы, создающие благожелательную деловую атмосферу в трудовом коллективе предприятия. Создание атмосферы сотрудничества, взаимодействия и поддержки будет стимулировать работников предприятия к более продуктивному труду с максимальным использованием своих интеллектуальных и физических возможностей. А это, в конечном итоге, позволит более эффективно реализовать профессиональный и творческий потенциал членов трудового коллектива;
- обеспечить чёткую привязку возможного роста заработной платы сотрудников к конкретным результатам его профессиональной деятельности. Иначе говоря, работник будет точно знать, каких изменений в оплате его труда ожидать в случае роста результативности его деятельности. Это позволит повысить мотивацию работника к достижению высоких результатов деятельности на новой качественной основе.

Использование данных рекомендаций позволит руководству предприятия, с учётом внешних негативных условий, повысить результативность деятельности своих трудовых коллективов, что, в конечном итоге, приведёт к укреплению внутренней среды предприятия, общему росту эффективности производственно-хозяйственной деятельности и достижению ожидаемого уровня экономической безопасности.

1.3 Условия и факторы формирования и обеспечения потребности в трудовых ресурсах на предприятии

Мировая экономика переживает бурное развитие «четвертой промышленной революции» и обусловленные появлением digital и green экономики стремительные изменения на глобальном и национальных рынках труда. Новая экономика требует и новых навыков. Для ответа на запросы мирового сообщества относительно того, какие навыки и компетенции будут востребованы в ближайшем будущем, с начала 60-х годов прошлого века стали разрабатываться и активно использоваться методологические практики построения современных прогнозов на рынке труда в целом, и прогнозов потребностей экономики в квалифицированных кадрах в профессионально-квалификационном разрезе. Проблема согласования запросов и потребностей государства, бизнеса, общества и системы образования в

определении эффективных пропорций и обеспечении высокого качества подготовки специалистов, которые с высокой степенью вероятности будут востребованы в будущем с учетом перспективной структуры экономики, является одной из глобальных проблем современности[12;212-130].

Зарубежный опыт прогнозирования и планирования потребностей экономики в трудовых ресурсах, являлся и продолжает оставаться объектом пристального изучения российских ученых. Несмотря на значительное число публикаций по теме, исследование зарубежного опыта не потеряло актуальности по ряду причин. Зарубежные организации (прежде всего Европейский центр по развитию профессионального образования (Cedefop), Институт исследований в области занятости Варвика) постоянно актуализируют и совершенствуют созданные модели прогнозирования. Постоянно совершенствуется система показателей международной статистики, международные классификаторы. Разрабатываются национальные рамки образования и др. До настоящего времени не создана национальная модель прогнозирования потребностей национальной экономики в профессионально-квалификационном разрезе. Необходимы некоторые институциональные изменения, которые смогли бы обеспечить лучшее понимание потребностей рынка труда, взаимодействие его участников, социальных партнеров.

Основные факторы формирования трудовых ресурсов		
Экономические:	Социальные:	Демографические:
уровень доходов	школы	-уровень смертности
уровень безработицы	детские сады, ясли	
спец. уровни жизни	медицинские учреждения	- уровень рождаемости
ресурсы производства	клуб	- миграция
	библиотека	- продолжительность жизни
	газификация	
	обеспечение жильем	
	дороги с твердым покрытием	

Рисунок 1.1 – Факторы формирования трудовых ресурсов

Зарубежные модели прогнозирования потребности экономики в квалифицированных кадрах (рабочей силе), существующие как в высокоразвитых странах, так и ряде быстроразвивающихся экономик используют во многом схожие процедуры, которые условно можно подразделить на несколько этапов, последовательность и детальность которых определяется не столько накопленным опытом прогнозирования, сколько имеющимся объёмом исходной информации, её

точностью и объективностью. Условно можно выделить три основных этапа прогнозирования рабочей силы:

- а) проектирование спроса на квалифицированную рабочую силу,
- б) проектирование предложения квалифицированной рабочей силы,
- в) балансировка спроса и предложения.

Существуют два различных класса методов прогнозирования образовательных условий. При первом методе образовательное содержание определенной профессии определяется в соответствии с типичной идеализированной структурой (этим методам следуют французские планировщики). В этих примерах образовательная структура производится как прямая функция от производительности труда или от общей производственной функции, где коэффициент использования труда связывает производство с квалифицированной рабочей силой:

Прогнозы предложения рабочей силы разрабатываются по трем блокам:

- а) Демографические прогнозы по возрастным группам. Эти проекции производятся в соответствии со стандартными демографическими моделями, или, по простым временным экстраполяциям.
- б) Оценка количества выпускников по уровню образования. Оно производится в соответствии со стандартной моделью социального спроса.
- в) Определение участия в рабочей силе. Это достигается путем простого применения конкретных показателей участия в рабочей силе (по полу, возрасту и уровню образования) к выпускникам.

На заключительном этапе прогнозирования осуществляют корректировку, чтобы приравнять предложение к спросу или добиться их баланса.

Для учета многообразия и высокого уровня изменчивости факторов, определяющих спрос и предложение квалифицированных кадров в профессионально-квалификационном разрезе (технологические, демографические изменения, глобализацию экономики и рост конкуренции и др.), в современных моделях прогнозирования используется сочетание количественных и качественных методов. Проанализированы наиболее известные на российском рынке методики моделирования и прогнозирования состояния рынка труда.

Важнейшим направлением деятельности профсоюзов является борьба за усиление государственного регулирования трудовых отношений, в том числе и в профессионально-квалификационном разрезе. Очевидной составной частью такого нормирования является законодательство о минимальной заработной плате. Его целью является установление минимального уровня зарплаты, превышающий равновесный. Одновременно с этим повышаются средние уровни зарплат на фоне сокращения численности нанимаемых работников. В отдельных случаях профсоюзы становятся монополистами на рынке труда, через заключение соглашений, которыми обязывают работодателей принимать на работу только членов профсоюзов.

Вместе с тем, формирование профессионально-квалификационной структуры спроса и предложения на национальных рынках труда определяется множеством факторов. Основываясь на концептуальной модели формирования спроса и предложения профессиональных навыков, разработанной Cedefop, можно выделить следующие элементы:

Во-первых, спрос на труд во многом определяется уровнем экономической активности, который в свою очередь зависит от структуры экономики, направлений экономического развития. Будущий спрос на профессии и квалификации зависит от макроэкономической ситуации в национальных и мировой экономике.

Существующие тенденции спроса в профессионально-квалификационном разрезе определяются демографическими изменениями, расширением доступа к образованию, научно-техническим прогрессом и изменениями климата. Хотя влияние этих факторов в сфере занятости, профессий и квалификации во всех секторах в странах ЕС в период до 2025 года будет ощущаться по-разному.

Основные тенденции – это рост занятости в сфере услуг, рост спроса на специалистов высокого уровня квалификации, растущий спрос замещения (несмотря на растущий спрос на специалистов высокой квалификации, 47 процентов вакансий будут требовать среднего уровня квалификации и ниже), изменения в содержании работы и выполняемых задачах, которые обусловлены влиянием технологических изменений.

Во-вторых, спрос на рабочую силу определяется уровнем оплаты труда, степенью его дифференциации по отраслям и профессиям.

На изменение спроса оказывает влияние уровень занятости и изменение спроса на те или иные профессии/квалификации, замещение спроса на

профессии/квалификации, открытие новых рабочих мест, обусловленных новыми квалификационными требованиями, открытие новых рабочих мест, обусловленных появлением новых профессий[13;5-13].

Предложение профессионально-квалификационной структуры на национальном рынке труда определяется также рядом факторов. Во-первых, демографической ситуацией, а также численностью экономически активного населения по возрасту и полу. Во-вторых, количеством и профессионально-квалификационной структурой выпускников системы высшего образования. Также предложение на рынке труда зависит и от численности занятых, имеющих определенный профессиональный статус, но желающих изменить сферу занятий, место работы. На предложение оказывают влияние качество рабочих мест, условия труда, уровень и конкурентоспособность заработной платы, количество отработанного времени в расчете на одного занятого, возможность частичной занятости, территориальное расположение организаций, развитость инфраструктуры в месте расположения работодателя, фактора миграции.

Кроме того, на предложение оказывают влияние качественные характеристики самих работников: уровень образования, квалификации, наличие соответствующих «hard and soft skills» (профессиональные и личностные компетенции), например, лидерских и коммуникативных навыков, уровень личной производительности и ответственности.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

2.1. Общая характеристика деятельности АО «Тинькофф Банк»

Банк создан в соответствии с решением Общего собрания учредителей от 10 августа 1993 года (протокол № 1) с наименованием Акционерный коммерческий банк «Химмашбанк» (акционерное общество закрытого типа).

Банк зарегистрирован Центральным банком Российской Федерации 28 января 1994 года за№ 2673.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 15 мая 1996 года (протокол № 27) наименование организационно-правовой формы Банка было приведено в соответствие с действующим законодательством и наименование Банка изменено на: Акционерный коммерческий банк «Химмашбанк» (закрытое акционерное общество), АКБ «Химмашбанк».

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 25 сентября 2002 года (протокол № 62) утверждена новая редакция Устава Банка, наименование изменено на: Акционерный коммерческий Банк «Химмашбанк» (закрытое акционерное общество), ЗАО АКБ «Химмашбанк».

В соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров от 15 сентября 2006 года (протокол № 68) наименование Банка изменено на: «Тинькофф Кредитные Системы» Банк (закрытое акционерное общество), ТКС Банк (ЗАО).

В соответствии с решением единственного акционера №б/н от 16 января 2016 года наименование Банка изменено на: Акционерное общество «Тинькофф Банк», АО «Тинькофф Банк» (далее по тексту - «Банк»),

Банк осуществляет расчеты по правилам, формам и стандартам, установленным Центральным банком Российской Федерации; при отсутствии правил проведения отдельных видов расчетов - по установленным внутренним правилам, формам и стандартам Банка или по согласно договоренностям с другими кредитными организациями Российской Федерации; при осуществлении международных расчетов - в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и правилами, принятыми в международной банковской практике.

Банк создан в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Банк может заниматься отдельными видами деятельности, перечень которых определяется действующим законодательством Российской Федерации и Уставом Банка. Право Банка осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством Российской Федерации требуется специальное разрешение - лицензия, возникает у Банка с момента ее получения.

Банк независим от органов государственной власти и управления при принятии им решений, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Фирменное (полное официальное) наименование Банка на русском языке:

- Акционерное общество «Тинькофф Банк»;
- Сокращенное фирменное наименование Банка на русском языке: АО «Тинькофф Банк»;
- Фирменное (полное официальное) наименование Банка на английском языке: Tinkoff Bank;
- Банк имеет исключительное право использования своего фирменного наименования.

Место нахождения и почтовый адрес Банка: 123060, город Москва, 1-й Волоколамский проезд, дом 10, строение 1.

Банк имеет круглую печать со своим фирменным (полным официальным) наименованием на русском языке и указанием на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное (полное официальное) наименование Банка на английском языке. Банк имеет штампы, бланки со своим фирменным наименованием и другие средства визуальной идентификации.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности АО «Тинькофф Банк», в млрд.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение (+/-)	
				2017/ 2016	2018/ 2017
Нетто-активы	136,10	132,50	112,86	-3,60	-19,64
Привлеченные средства	116,00	107,60	100,10	-8,40	-7,50
Прибыль до налогообложения	3,20	1,80	-0,60	-1,40	-2,40
Вклады населения (срочные)	59,60	67,80	64,50	8,20	-3,30

Остатки на банковских картах и вклады населения «до востребования»	3,90	3,40	2,50	-0,50	-0,90
Депозиты юр лиц и собственные векселя	19,30	18,30	10,50	-1,00	-7,80
Долговое финансирование	4,50	1,40	0,00	-3,10	-1,40
Остатки на расчетных счетах	15,30	12,30	10,30	-3,00	-2,00
Привлеченные МБК	10,10	1,00	0,60	-9,10	-0,40
Кредиты юр лицам	32,60	28,00	17,60	-4,60	-10,40
Кредиты физическим лицам	61,30	67,80	58,30	6,50	-9,50
Портфель ЦБ	17,50	15,00	14,70	-2,50	-0,30
Размещенные МБК	8,60	3,40	8,70	-5,20	5,30
Кол-во эмитированных банковских карт	1806264,00	2274122,00	2477559,00	467858,00	203437,00
Кол-во подключений к системам ДБО	44490,00	57063,00	45048,00	12573,00	-12018,00

Количество подключений к «Банку-на-Диване»	357862,00	475816,00	519413,00	117954,00	43597,00
Численность персонала	4770,00	4460,00	3890,00	-310,00	-570,00
Площадь занимаемых помещений (тысяч квадратных метров)	65,00	57,00	64,00	-8,00	7,00
Парк банкоматов	630,00	627,00	617,00	-3,00	-10,00

Так, величина собственных средств (капитала) Банка в 2018 года составила 14,7 млрд. рублей. Несмотря на образовавшийся убыток до налогообложения в размере 0,6 млрд. руб., в АО «Тинькофф Банк» по итогам работы в 2018 году нетто-активы составили 112,86 млрд. руб., что является показателем успешной работы Банка как надежного партнера на рынке финансовых услуг. Величина привлеченных средств в 2018 году составила 100,1 млрд. рублей. Одним из приоритетных направлений деятельности АО «Тинькофф Банк» в 2018 году являлся розничный бизнес. Банк помогает миллионам жителей эффективно распоряжаться собственными средствами, предоставляя равные возможности по использованию своей финансовой инфраструктуры всем категориям населения. За 2018 год количество эмитированных банковских карт возросло более чем на 200 тысяч штук, что позволило Банку повысить количество подключений к сервисам дистанционного банковского обслуживания (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 Динамика карточных продуктов

АО «Тинькофф Банк» за 2016-2018 гг., тыс. шт.

Банк продолжил предоставлять большой объем сервисов, доступных пользователям банковских карт. При помощи банкоматов можно вносить платежи за пользование:

- услугами сотовой связи,
- домашнего телефона,

- интернет,
- за пользование дошкольными образовательными учреждениями,
- спутниковым и кабельным телевидением и многих других предприятий сферы услуг.

Клиенты Банка имеют возможность мгновенного перечисления и выплаты денежных средств с помощью карт Visa и MasterCard. Мобильный сервис «Банк-на-Ходу» занял 7 место в рейтинге лучших мобильных сайтов-банкингов.

Пользователям «Банка-на-Ходу» доступны самые простые и востребованные услуги: получение выписок, отправление переводов, обмен валюты, оплата различных услуг.

Остатки средств физических лиц на карточных счетах и вкладах «до востребования» в 2018 году составил 2,51 млрд. рублей. Объем средств вкладчиков в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 8,20 млрд. руб., а в конце 2018 года по сравнению с 2017 годом уменьшился на 4,87%, составив в итоге 64,50 млрд. руб. (рисунок 2.2).

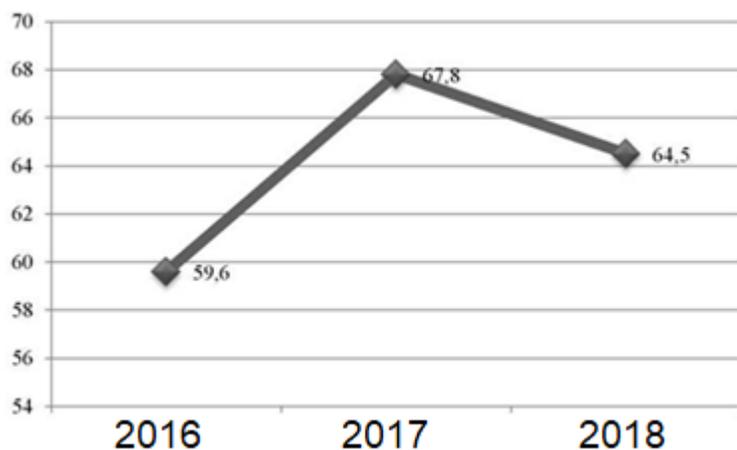


Рисунок 2.2 Динамика срочных вкладов АО «Тинькофф Банк» за 2016-2018 гг., %

Аналитики журнала «Коммерсантъ Деньги» опубликовали рейтинг, в котором Тинькофф Банк занял 32 место по объему вкладов среди банков России и вошел в десятку крупнейших региональных банков. АО «Тинькофф Банк» ведет непрерывную работу по увеличению качества предоставляемых услуг. В 2018 году для VIP-клиентов Екатеринбурга, Перми, Тюмени, Сургута, Волгограда Банк продолжил специальное персональное обслуживание.

Основным свидетельством эффективного развития бизнеса, определяющим устойчивое положение на рынке, является число корпоративных клиентов АО «Тинькофф Банк». Индивидуальный подход к каждому клиенту, профессиональное содействие в развитии его бизнеса, оперативность решения всех вопросов являются залогом долгосрочных взаимовыгодных отношений. Объем остатков на расчетных счетах юридических лиц на 01.01.2017 года составил 10,32 млрд. руб.

АО «Тинькофф Банк» продолжил работу в системе дистанционного банковского обслуживания для юридических лиц «^-клиент», «3S-bank», а именно: клиентам-юридическим лицам предоставляется сервис отправки отчетности в ФНС, сервис «Антивирус Dr.Web». Кроме того, начали работу сервисы «3S- детектив» и «3D Secure», позволяющий проводить идентификацию владельцев карт непосредственно перед осуществлением покупки. На 01.01.2017 к системам удаленного доступа Банка было подключено свыше 519 тысяч частных лиц и более 45 тысяч юридических лиц.

Юридические лица эффективно используют собственные средства, размещая их на депозитных счетах и в банковские векселя. В 2018 году остатки на депозитных счетах и банковских векселях составили 10,53 млрд. рублей. На протяжении 2018 года Банк предпринимал активные действия по кредитованию, как крупных клиентов, так и субъектов малого и среднего бизнеса по всей территории Российской Федерации. К концу отчетного периода портфель кредитов юридическим лицам (включая кредиты малому и среднему бизнесу) составил 17,63 млрд. рублей.

В 2018 году Банк продолжил кредитование физических лиц, которое является одним из перспективных направлений. Активная работа в сфере кредитования физических лиц позволила обеспечить объем портфеля кредитов более 58 млрд. руб. За прошедший год был существенно расширен перечень технологий, применяемых для выдачи потребительских кредитов, совершенствовались механизмы оценки заемщиков и технология потребительского кредитования. Доступна единая операция погашения нескольких кредитов в кассе и в терминале, с целью максимально упростить клиентам обслуживание своих кредитов и кредитных карт. Для физических лиц АО «Тинькофф Банк» предлагает выгодные и удобные кредиты с «прозрачными» условиями - без скрытых процентов и комиссий.

Таким образом, Банк реализует социально-ориентированную политику, направленную на удовлетворение различных потребностей населения. В течение года были реализованы мероприятия по улучшению структуры портфеля ценных

бумаг. Сформированная структура портфеля и его доля в активах Банка позволяет обеспечить безупречную платежеспособность и управляемость ликвидностью Банка.

По состоянию на конец 2018 года список контрагентов Банка, с которыми заключены соглашения о сотрудничестве на валютном и денежном рынках, включает 132 кредитных организации.

В 2018 году Банк продолжил оптимизацию своей корреспондентской сети, создавая наиболее удобную для осуществления клиентских и межбанковских расчетов структуру.

В 2018 году продолжалось активное развитие банковских, информационных технологий и материального обеспечения Банка. В Банке реализуются принципы максимальной гибкости, масштабируемости, надежности и безопасности ИТ-инфраструктуры филиальной сети банка и ее обновления.

Подводя итоги сказанному, отметим, что отрицательная динамика финансовых показателей развития связана с тем, что в условиях складывающейся нестабильной ситуации на банковском рынке с 2016 года на фоне снижения темпов экономического роста и ужесточения нормативного регулирования со стороны Банка России потенциал развития Банка находится в совершенствовании внутренних процессов, повышения эффективности и функциональности внутренних банковских систем, ИТ-инфраструктуры, качества предоставляемых услуг, а также увеличения технологичности и скорости обслуживания клиентов.

С учетом вышесказанного Банк не планирует активное увеличение масштабов бизнеса.

Если говорить о положении банка на рынке, то в городе существует головное представительство, расположенное по адресу: ул. Ленина, 60. На протяжении 2018 года Банк удерживал свои позиции на рынке банковских услуг среди кредитных организаций города (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Динамика доли АО «Тинькофф Банк»

на банковском рынке города, %

Показатели	2016	2017	2018
Вклады физических лиц	18,0	20,9	20,4
Депозиты юридических лиц	14,9	12,3	7,3
Остатки на расчетных счетах	17,3	13,7	9,6
Кредиты юридическим лицам	12,7	10,9	8,7
Кредиты физическим лицам	24,7	24,4	21,3

На фоне региональных банков АО «Тинькофф Банк» уверенно продемонстрировал конкурентоспособность своей линейки вкладов и увеличил долю рынка с 18,0% в 2016 году до 20,4% к концу 2018 года. Доля Банка на рынке депозитов юридических лиц по состоянию на конец 2018 года составила 7,3%. На рынке кредитования корпоративных клиентов Тинькофф Банка величина занимаемой доли рынка составила 8,7%.

Эффективная тарифная политика и индивидуальный подход к клиентам позволяет АО «Тинькофф Банк» в городе выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами, в том числе при организации расчетнокассового обслуживания.

В 2018 году доля Банка среди региональных кредитных организаций по остаткам на расчетных счетах составила 9,6% банковского рынка городе.

В отчетном году Банк продолжил отвоевывать свои позиции на рынке потребительского кредитования. Успешное продвижение кредитных продуктов позволило Банку подтвердить свое присутствие на рынке. Доля кредитов физическим лицам среди региональных кредитных организаций по итогам 2018 года составила 21,3%.

Таким образом, АО «Тинькофф Банк» за время своего существования прочно занял позицию на рынке банковских услуг, сформировал устойчивый круг постоянных

клиентов.

Проведем анализ банковских услуг АО «Тинькофф Банк» с помощью матрицы Бостонской группы (рисунок 2.3).

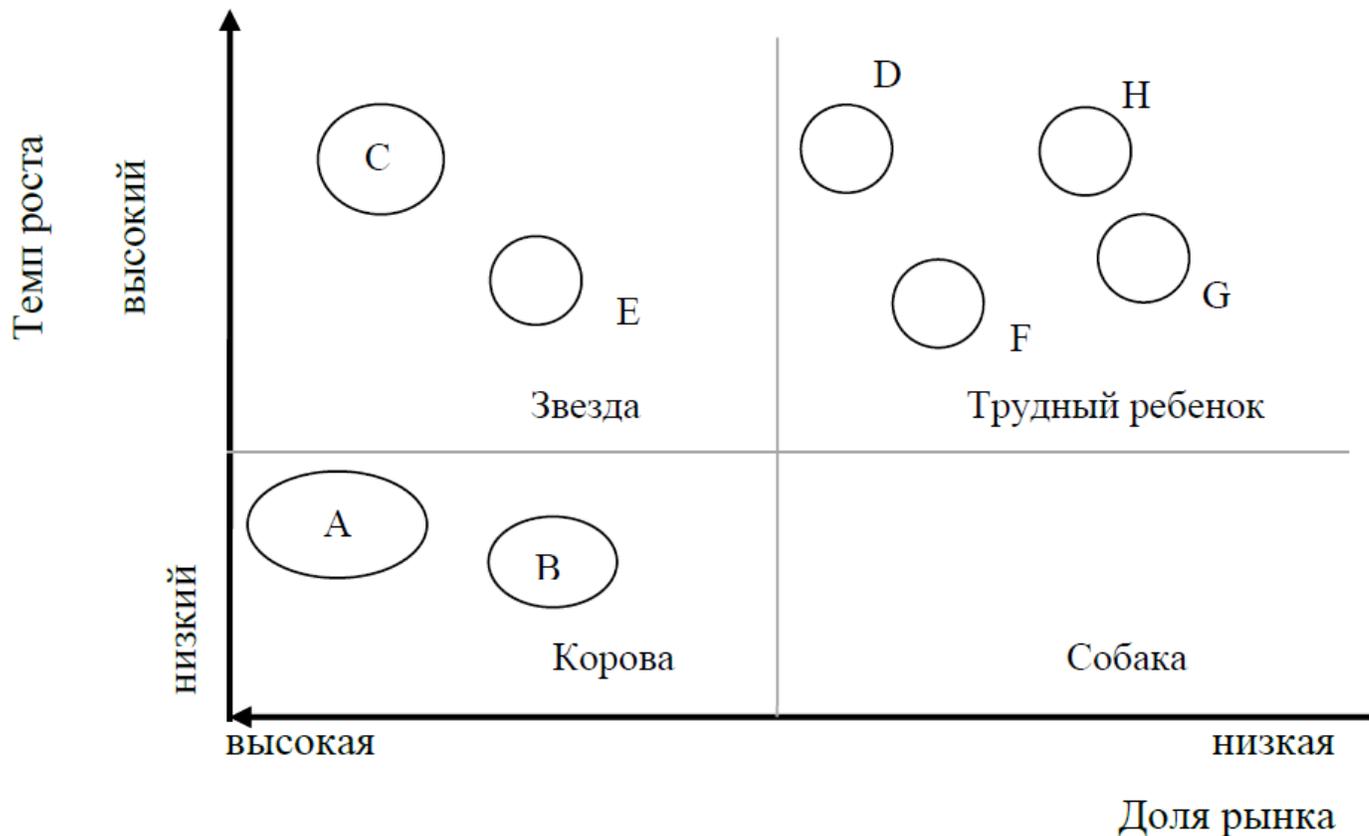


Рисунок 2.3 Матрица Бостонской консультативной группы банковских услуг АО «Тинькофф Банк» за 2018г.

Анализ матрицы показал, что:

- кредиты (С) и вклады (Е), предоставленные корпоративным заемщикам, относятся к «звезде», у этих продуктов высокие темпы роста в структуре кредитного портфеля банка. Основная цель — поддержать отличительные преимущества этих продуктов в условиях конкуренции;
- кредиты частным лицам (А), вклады физических лиц (В) занимают в матрице БКГ положение «дойная корова»;
- - «трудных детей» много (например, D - Пифы, H - залоговое имущество, F - операции с иностранной валютой, G - аренда сейфовых ячеек), следовательно, ресурсы необходимо сконцентрировать, а не расплывать;
- отсутствие «собак» свидетельствует о том, что все услуги пользуются спросом среди клиентов и приносят высокую прибыль. Это объясняется как

эффективностью реализации мероприятий, направленных на повышение объема привлеченных клиентских средств, так и высоким доверием к Банку со стороны как корпоративных, так и частных клиентов.

2.2. Оценка трудовых ресурсов

Организационное устройство коммерческих банков соответствует общепринятой схеме управления акционерным обществом в соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 6 мая 1997 г. N 324.

АО «Тинькофф Банк» работает в высоко конкурентной и постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рисковый характер. Это требует от персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты деятельности банка, на его имидж и его судьбу.

Основное внимание в работе с персоналом уделяется построению целостной системы управления персоналом для обеспечения выполнения задач текущего периода и создания фундамента для реализации стратегических целей Банка, определенных акционерами и Советом директоров Банка.

Проведем анализ состава и структуры персонала банка, который следует начать с расчета абсолютного и относительного изменения, а также темпа изменения численности сотрудников по отдельным категориям, что представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Численность работников в АО «Тинькофф Банк», 2016-2018 гг.

Показатель	Абсолютное значение показателя по годам, чел.	Абсолютное отклонение показателя, чел.	Темпы роста/снижения, %
-------------------	--	---	--------------------------------

2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Списочная численность работников, чел. в том числе:	4470	4460	3890	-10	-570	-0,22 -12,78
- руководители	188	170	140	-18	-30	-9,57 -17,65
- специалисты	939	535	222	-404	-313	-43,02 -58,50
- служащие	2727	3167	3174	440	7	16,13 0,22
- обслуживающий персонал	616	588	354	-28	-234	-4,55 -39,80

Согласно данным таблицы 2.12 в составе персонала АО «Тинькофф Банк» присутствуют все категории персонала, как в отчетном, так и предыдущих периодах. Отметим, что численность персонала за исследуемый период резко сократилась. Максимальный темп снижения персонала отмечается в категории «специалисты» - 58,50%.

Структура персонала в АО «Тинькофф Банк» представлена в таблице 17 и на рисунке 6.

Таблица 2.4

Структура персонала в АО «Тинькофф Банк» за 2016-2018гг.

Показатель	Структура показателя по годам, %		Изменение, +/-	
	2016	2017	2018	2017/2016 2018/2017

Списочная численность работников, чел. в том числе:	100,00	100,00	100,00	x	x
- руководители	4,21	3,81	3,60	-0,39	-0,21
- специалисты	21,01	12,00	5,71	-9,01	-6,29
- служащие	61,01	71,01	81,59	10,00	10,58
- обслуживающий персонал	13,78	13,18	9,10	-0,60	-4,08

Приведенные в таблице 2.4 и на рисунке 2.3 данные свидетельствуют об изменении структуры кадров в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом.

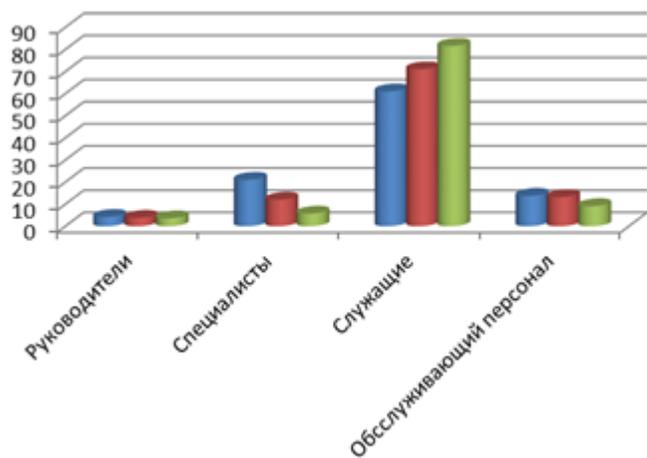


Рисунок 2.4 Динамика структуры персонала в

АО «Тинькофф Банк» за 2016-2018гг., %

Так, снизился удельный вес по всем категориям: руководителей на 0,39% в 2017 году и 0,21% в 2018%; специалистов на 9,01% и 6,29% соответственно в 2017-2018 гг., кроме служащих, по которым наоборот произошел рост с 61,01% до 71,01%, что связано с развитием дистанционного обслуживания и выпуска большего объема эмитированных карт.

Анализ возрастной структуры важен в связи с тем, что заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психо-социологическое равновесие внутри банка.

Анализ возрастной структуры персонала в АО «Тинькофф Банк» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала в АО «Тинькофф Банк»

по возрасту за 2016-2018 гг.

Показатель	Численность работающих на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 30 лет	1479	1561	1478	31,00	35,00	38,00
От 30 до 40 лет	2147	1873	1595	45,00	42,00	41,00
От 40 до 50 лет	668	624	467	14,00	14,00	12,00
Свыше 50 лет	477	401	350	10,00	9,00	9,00
Итого	4770	4460	3890	100,00	100,00	100,00

Опыт АО «Тинькофф Банк» показал, что создание новых банков или развитие старых приводит к формированию в структуре персонала трех возрастных групп специалистов, которые вызывают необходимость создания для них особых методов управления персоналом.

1. Возраст до 30 лет. В АО «Тинькофф Банк» сотрудников с таким возрастом 38% от всего персонала, что по сравнению с 2016 годом больше на 7%.
Специалисты, которых мы называем молодыми кадрами.

В банке они занимают должности от кассиров и операционистов до начальников отделов. Это выпускники экономических вузов и колледжей последних лет. Они слабо знают практическую технологию старого банковского дела, легко осваивают новое (работа в вузе с литературой еще не забыта), рожают новые идеи. Вместе с тем в этой группе значительная часть специалистов не может реализовать свои идеи, часто вследствие нерешительности, неумения брать на себя ответственность.

1. Возраст 30 - 40 лет. В АО «Тинькофф Банк» специалисты этого возраста составляют 41% - средний возраст. Находясь в самом активном трудовом возрасте, они столкнулись с необходимостью обновления знаний, отказа от некоторого прежнего опыта и необходимостью приобретения нового. Для них необходимо преодоление психологического барьера, связанного с переходом на новые методы работы, причем в условиях нестабильной экономической ситуации. Они занимают нередко высокие должности, имеют высокую категорию. Перед ними стоит задача сохранить, эту категорию через приобретение опыта и знаний подтвердить ее. Эта группа пополнилась специалистами из вузов, промышленных и строительных предприятий. С одной стороны, они слабо владеют банковской технологией. Но с другой - они примыкают к первой группе по признакам отсутствия практического опыта работы в банке.

Специалисты, которым за 40 лет. В АО «Тинькофф Банк» их доля составляет 12%. Многим из них уже сложно осваивать новое в банковской технологии, особенно операции, связанные с компьютерной техникой. Они нередко останавливаются в своем развитии. Однако их ценность в том, что они хорошо знают экономику региона, быстро устанавливают личные контакты.

Наличие в банке персонала в возрасте старше 50 лет, и даже пенсионного, является сдерживающим фактором развития персонала в целом.

Таким образом, в банке имеются сотрудники всех возрастных групп. Но в большей степени в АО «Тинькофф Банк» приветствуют и продвигают молодых специалистов.

Так в 2016 году доля сотрудников женского пола АО «Тинькофф Банк» составила 70%, в 2017 году - 72%, что на 2% больше, чем в предыдущем году, а в 2018 году доля женщин в составе кадрового резерва банка составила - 77%, что на 5% выше доли 2017 года. Данная расстановка связаны с тем, что женщины работают в основном в качестве исполнительного персонала и обладают большей усидчивостью и стрессоустойчивостью, что очень важно при общении с клиентами.

Проанализируем далее структуру работников банка по образовательному уровню в период с 2016 по 2018 гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Структура работников АО «Тинькофф Банк» по образовательному уровню в динамике с 2016 по 2018 гг.

	2016	2017	2018
Уровень образования	чел. %	чел. %	чел. %
Высшее	3101 65,00	3033 68,00	2879 74,00
Средне профессиональное	1002 21,00	847 19,00	661 17,00
Обучение в высшем учебном заведении, продолжая работать в банке	767 14,00	580 13,00	350 9,00

Следует отметить высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников. Естественно, далеко не все сотрудники компании имеют профильное образование, но около 75% сотрудников имеют высшее образование.

Из таблицы 2.6 видно, что в рассматриваемом периоде уровень образованности сотрудников растет. Это связано с повышением требований к сотрудникам, устраивающимся на работу, и с необходимостью повышения квалификации.

В целом, по банку уровень образования соответствует занимаемой должности, все сотрудники, занимающие руководящие посты - от начальников подразделений до генерального директора имеют высшее образование.

Структура работников АО «Тинькофф Банк» по стажу работы в банке представлена в таблице 2.7

Таблица 2.7

Структура работников АО «Тинькофф Банк» по стажу работы в динамике с 2016 по 2018 гг.

	2016		2017		2018	
Стаж работы	чел. %		чел. %		чел. %	
менее 1 года	811	17,00	803	18,00	778	20,00
от 2 лет до 15-ти лет	2576	54,00	2364	53,00	1867	48,00
от 15 лет до 20 лет	572	12,00	580	13,00	817	21,00
больше 20-ти лет	811	17,00	713	16,00	428	11,00
Всего	4770	100,00	4460	100,00	3890	100,00

Анализ структуры персонала по стажу работы в банке необходим потому, что новые работники из-за отсутствия преемственности в процессе работы банковского учреждения не сразу овладевают работой на имеющемся компьютерном оборудовании (авторизированных системах информации), и это отражается на производительности их труда.

Доля сотрудников, проработавших менее года, возрастает с 17% в 2016 году до 20% в 2018 году или на 3,00%. Доля сотрудников со стажем работы от 2 лет до 15 лет сокращается с 54,00% в 2016 году до 48,00% в 2018 году или на 6,00%. Доля

сотрудников со стажем работы от 15 лет до 20 лет увеличивается с 12,00% до 21,00%, а доля лиц со стажем свыше 20 лет сокращается с 17,00% в 2016 году до 11,00% в 2018 году или на 6,00%.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ С ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

По результатам исследования трудовых факторов АО «Тинькофф Банк», наибольшей силой обладают материальные стимулы. Труд является главным образом инструментальной ценностью. Обнаружена высокая значимость заработной платы, выявлена ценность принципа справедливости вознаграждения и высокая мотивирующая роль различных видов дополнительного материального стимулирования. Среди нематериальных стимулов значительной мотивирующей силой обладают возможности карьерного роста благоприятные условия труда и режим работы, а так же повышение заинтересованности в работе через обучение.

Таким образом, для повышения мотивации труда следует использовать параллельно как материальное, так и нематериальное стимулирование (рисунок 16).



Рисунок 3.1 Компенсационная и не компенсационная система мотивации труда сотрудников АО «Тинькофф Банк»

Именно такую систему стимулов следует создать работодателю для повышения эффективности работы персонала. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. В основном, самым распространенным и действенным является материальный стимул.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах - повременной и сдельной. Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на схеме (рисунок 17).

image not found or type unknown



Рисунок 3.2 Элементы фонда оплаты труда

Разрабатываемая в данном исследовании система компенсационной мотивации преследует следующие цели:

1. Стимулирование сотрудников АО «Тинькофф Банк» к повышению своей квалификации в сфере банковских услуг.
2. Увеличение эффективности работы кассиров-операционистов и, как следствие, увеличение объема продаж услуг.
3. Повышение квалификации сотрудников отдела продаж и, как следствие, улучшение имиджа банка.

Чтобы создать высокую мотивацию, необходимо создать условия для удовлетворения потребностей работника, надо знать и учитывать весь набор потребностей работника, организовывать выполнение работы и взаимодействие таким образом, чтобы работа наилучшим образом удовлетворяла эти потребности.

В данном исследовании при разработке системы предполагается ориентироваться на следующие принципы:

1. Увеличение должностных окладов работников за счет надбавок за стаж;
2. Изменение порядка формирования фонда ежемесячного премирования;
3. Четкое определение порядка индивидуального премирования и депремирования с учетом результатов работы;
4. Использование экономии премиального фонда для выплаты годового бонуса.
5. Гибкость системы материального стимулирования.
6. Логичность и понятность для персонала отдела вплоть до того, чтобы сотрудник мог самостоятельно рассчитать свою заработную плату.
7. Объективность и справедливость показателей.
8. Стимулирование высокопроизводительного труда.
9. Разработка критериев оценки персонала на основе составляющих корпоративной культуры;
10. Разделение сотрудников на 2 группы по уровню квалификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения дипломного проекта была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении. В заключение сделаем несколько общих выводов по работе.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Руководители современных предприятий просто обязаны осознать настоятельную необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и перехода к политике управления человеческими ресурсами, формирования новой производственной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела фирмы, поощрение инициативы и самодисциплины.

Поэтому система мотивации трудовой деятельности персонала - важный фактор в деятельности предприятия. Мотивация - это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Труд работающих является необходимой составной частью процесса производства, потребления и распределения созданного продукта. Участие трудящихся в доле вновь созданных материальных и духовных благ выражается в виде заработной платы, которая должна соответствовать количеству и качеству затраченного ими труда. Заработанная плата представляет собой важнейшее средство повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, его производительности, увеличении объемов произведенной продукции, улучшении ее качества и ассортимента.

Чтобы правильно начислить заработную плату работнику, надо правильно учесть доплату за работу в ночное время, в праздничные и в выходные дни, за сверхурочное время, а если организация расположена в местности с тяжелыми климатическими условиями, то предприятие обязано выплачивать работникам заработную плату в повышенном размере.

В аналитической части были рассмотрены вопросы, связанные с анализом производственно-хозяйственной деятельности АО «Тинькофф Банка».

В частности, краткая экономическая характеристика деятельности АО «Тинькофф Банка», организационная структура управления АО «Тинькофф Банка», проведен анализ численности и ранжирования персонала банка.

По итогам исследования действующей системы оплаты труда и мотивации персонала в АО «Тинькофф Банка» были выделены основные ее недостатки, среди

которых:

- низкий уровень удовлетворенности работников размером заработной платы и компенсациями;
- при расчете размера премии не учитывается индивидуальный вклад труда работника;
- действующая система вознаграждения не имеет систему социальных льгот для работников;
- текучесть персонала выросла до 5,84%, превышая уровень естественной.

В третьем разделе дипломного проекта был предложен новый подход к совершенствованию системы мотивации персонала.

1. В системе оплаты:

- изменить тарифную часть заработной платы в сторону ее увеличения;
- повышать заработную плату работникам не только на процент инфляции, но и в зависимости от стажа работы в данном банке.

1. Важными для сотрудников являются и моральные стимулы, в связи с этим предложено:

- поздравления со знаменательными датами и любые другие отмечать в кругу «своих»;

- создание витрины почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников.

По итогам расчета эффективности предложенной системы, было отмечено, что разработанная система мотивации труда, направленная больше в сторону материального стимулирования является более эффективной, так как при ее внедрении можно существенно увеличить размер заработной платы за счет стимулирования роста производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2014 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2014. С. 149-153.

2. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2014 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2014. С. 149-153.
3. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - М., 2018. - № 4. - Часть I.
4. Базык Е.Ф. Снижение текучести кадров в современных экономических условиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - М., 2018. - № 9. - Часть I.
5. Базык Е.Ф. Теория и практика применения мотивационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - М., 2017. - № 8
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник для вузов. - М, 2017. - 576 с.
7. Голубков Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. - 2016. - № 4.
8. Дробышева В.Г. Подходы к изучению профессиональной культуры организации предпринимательского типа // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 12. С. 64.
9. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Социальноэкономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 11. С. 72-77.
10. Думай и богатей: Наполеон Хилл. М.: ФАИР, 2008. 272 с.
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2013.
12. Егоршин А.П. Основы управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2016.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2016.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2013.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.
16. КНР: «охота за умами». - Режим доступа:
http://russiancouncil.ru/inner/7id_4=569&from=r13#top.
17. Корниенко В. Где ты, идеальный продавец? // современная торговля. М., 2017. №4.
18. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013.
19. Лазарев С.А. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании // Мотивация и оплата труда. - 2014. - № 3.

20. Маличенко И.П., Сидорова А.М. Эффективные технологии обучения и развития персонала в системе корпоративного образования: вопросы выбора // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - № 4. - С. 90-99.
21. Менеджмент: учеб.пособие/ Е.Е. Вершигора, А.В. Неверов. Мн.: Амалфея, 2014.
22. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. М., 2016.
23. Москаленко К.В., Савченко А.П. Современная модель системы информационного обеспечения деятельности образовательного учреждения // Актуальные проблемы экономики и менеджмента знаний в процессе неоиндустриализации России: сб. науч. ст. Краснодар, 2018. С. 244-251.
24. Новосельцева Е. Г. Особенности реализации стратегии маркетинга персонала в системе государственной гражданской службы России // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. - 2014. - №1. - С. 82-88.
25. Организация производства и управления предприятием / А.А. Раздорожный. М.: Издательство «Экзамен», 2013.
26. Организация производства и управления предприятием / А.А. Раздорожный. М.: Издательство «Экзамен», 2016.
27. Основы управления персоналом: Учеб.для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высш. шк., 2017.
28. Оценка персонала. - Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/s/Ocenka-personala.html>.
29. Пелих А.С. Экономика предприятия: 100 экз ответов. Экспресс справочник для студентов вузов. Изд-е 5-е, перераб. и доп. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д, 2014.
30. Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование - ключевой фактор управления мотивацией // Клиническая лабораторная диагностика. 2006. № 9. С. 22-23.
31. Питерс Т. , Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс,2013.
32. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.
33. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Методы и средства оперативной мотивации персонала в практической деятельности менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С. 128-134.
34. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2008. № 3. С. 53-59.
35. Самоукина Н. В. Теория поколений и система мотивации персонала в компании // Управление корпоративной культурой. 2016. - №4. - С. 78 - 82.

36. Слободский А. Л. Риски в управлении персоналом : Учеб. пособие. - СПб: СПбГУЭФ, 2013. - С. 103.
37. Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А Труд и заработная плата на промышленном предприятии: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 20.
38. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. 104 с.
39. Щербакова Е. К. Мотивация в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2018. - №2. - С. 112 - 121.
40. Maslow A. A Theory of Human Motivation // Originally Published in Psychological Review. 1943. 370—396.