

УДК. W.

*На правах рукописи*

658.01:336.5+331

**ГУЛЯМОВ САИДИЛЛА САИДАХРАРОВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В  
КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ  
(НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**ТАШКЕНТ - МОСКВА - 2001**

332,24-052,2 (043,3)  
Г-943

Работа выполнена на кафедре экономики и социологии труда Ташкентского  
Государственного Экономического Университета.

Научный руководитель: доктор экономических наук,  
профессор Алимов Р.Х.

Научный консультант: доктор экономических наук,  
профессор Абдурахманов К.Х.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор Руденко Г.Г.  
кандидат экономических наук  
Безделов Д.А.

Ведущая организация: Центральный банк  
Республики Узбекистан

Защита состоится «27» июня 2001 года в «13» часов на заседании дис-  
сертационного совета Д. 212. 196.08 в Российской экономической академии  
им. Г.В. Плеханова по адресу: 113054, г. Москва, Стремянный пер., д.36,  
корп. 3.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российской эконо-  
мической академии им. Г.В. Плеханова.

Автореферат разослан «25» мая 2001 года.

Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 212.196.08  
кандидат экономических наук, доцент



Е.В. Шубенкова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последнее десятилетие XX века мир стал свидетелем создания содружества независимых государств, что стало возможным после распада бывшего СССР. Одним из вновь созданных государств является Республика Узбекистан, где целенаправленно осуществляется комплекс мероприятий, направленных на формирование и развитие экономики, которая должна стать составной частью единой мировой системы. В своем движении к качественно новому состоянию общества, Республика Узбекистан, не игнорируя накопленного человеческой цивилизацией опыта, опирается на собственную модель хозяйственного развития - построение социально ориентированной рыночной экономики, где ведущую роль играет государство. Благодаря этому в Узбекистане спад производства не достиг критического уровня, что характерно для многих стран СНГ. Объемы инвестиций в экономику значительно возросли. В стране создана современная промышленность, развивается инфраструктура рынка, составной частью которой является банковская система. Ее основу сегодня образуют 37 коммерческих банков, среди которых выделяются акционерно-коммерческие, частные и совместные банки, созданные с привлечением иностранного капитала.

По Указу Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова «О мерах по дальнейшей либерализации и реформированию банковской системы», Постановлению Кабинета Министров «О дополнительных мерах по реформированию банковской системы», принятым в марте 2000 г. в последние годы в стране проводятся реформы в системе управления коммерческими банками, определены основные направления совершенствования управления банками в условиях либерализации экономики.

Сегодня успех или неудача в деятельности банка во многом зависит от творческого отношения его персонала к своей работе, готовности работников взять на себя ответственность за принимаемые решения. Общий успех банка

может быть достигнут только в том случае, когда каждый его работник максимально эффективно будет использовать свои знания и опыт на благо достижения конечной цели коммерческого банка.

В связи с этим в каждом коммерческом банке необходимо создать систему работы с персоналом, которая была бы способна реализовать весь комплекс функций по управлению персоналом банка. Однако в современной банковской системе Республики Узбекистан такой системы еще не создано, поэтому задачей автора является устранение данного пробела в деятельности коммерческих банков страны, что и предопределяет своевременность и актуальность проведения данного исследования.

Степень изученности проблемы. Проблеме управления персоналом коммерческого банка в последние годы уделяется большое внимание не только в России, но и в Узбекистане.

Значительный вклад в разработку проблем управления персоналом, и в частности, банковским персоналом сделан в исследованиях ученых А.Р.Аллавердова, К.Х.Абдурахманова., Д.А.Безделова, В.П.Дятлова, А.П.Егоршина, Б.Ч.Муртазаева, Ю.Г.Одегова, А.Ф.Пушкарева, П.В.Журавлева, М.Н.Кулапова, Д.Н.Рахимова, Г.Шураева, Т.В.Никоновой, Э.А.Уткина, А.В.Матвеева и др.

Вместе с тем, многие методологические и практические проблемы формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом коммерческого банка в условиях либерализации экономики, организации работы с персоналом, оценки эффективности деятельности службы персонала банка до сих пор исследованы недостаточно. В Республике Узбекистан практически отсутствуют исследования по проблемам управления персоналом в коммерческом банке, не разработана методология организации работы службы персонала в условиях большой самостоятельности коммерческих банков. Все сказанное предопределило цели и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель данной работы состоит в том, чтобы на основе сравнительного анализа существующих разработок в рассматри-

ваемой сфере исследовать объективные основы взаимосвязи и влияния процесса управления персоналом на деятельность коммерческого банка, а также наметить основные направления совершенствования этой работы в условиях либерализации экономики Республики Узбекистан.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследование подходов к определению содержания понятия «управление персоналом»;
- анализ зарубежного опыта в управлении персоналом банковской сферы;
- разработка комплексной системы оценки эффективности работы по управлению персоналом на основе оптимизации функционирования коммерческого банка;
- определение роли и места службы управления персоналом в управлении коммерческим банком;
- исследование базовых подходов к процессу реорганизации системы управления персоналом коммерческого банка;
- выявление роли нормативно-методической базы как одного из факторов, влияющих на реорганизацию службы персонала коммерческого банка.

Объектом исследования являются коммерческие банки Узбекистана и вопросы управления их персоналом в условиях либерализации экономики.

Предметом исследования являются социально-трудовые отношения, возникающие в процессе управления персоналом банка.

Теоретической и методологической основой являются разработки зарубежных, российских, узбекских ученых и специалистов по проблемам управления персоналом. В работе, применительно к рассматриваемой проблеме, использованы законодательные акты и другие нормативно-правовые документы органов государственной власти России и Узбекистана, Центрального банка Республики Узбекистан, материалы международных и российских научных конференций по рассматриваемой проблеме.

Роль банковской системы в становлении и развитии национальной экономики, определение места управления персоналом в деятельности коммер-

ческого банка исследовалась с применением методов логического, системного и сравнительного анализа. Исследование базируется на материалах, которые собраны и изучены лично автором в процессе практической и научной деятельности в течение 1998-2000 гг.

Научная новизна результатов исследования состоит в следующем:

- выявлены особенности трудовой деятельности, непосредственно воздействующие на работу с персоналом банка;
- сформулирована авторская концепция содержания понятия «управление персоналом» на основе глубокого и всестороннего анализа различных подходов к данному понятию;
- определены наиболее значимые условия формирования стратегии управления персоналом как совокупности принципиальных решений по кадровому обеспечению, деятельности банка, вытекающих как из его текущего положения, так и перспектив развития;
- доказано, что различные факторы предъявляют к системе управления персоналом ряд требований обще-методического характера, нарушение которых может оказать влияние на эффективность деятельности банка;
- определены методические основы процесса реорганизации системы управления персоналом коммерческого банка и предложены варианты такой реорганизации;
- предложена имитационная модель, которая позволяет рассчитывать эффективность работы по управлению персоналом банка и использовать ее в целях повышения качества этой работы.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования сделанных автором выводов и предложений в практической работе коммерческих банков, разработке законодательных и нормативно-методических документов по созданию и развитию системы управления персоналом в организациях различных форм собственности Республики Узбекистан.

Рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в настоящее время используются на практике Туронбанком (г. Ташкент) и Промстройбанком (г. Ташкент).

Выводы автора в части теоретических аспектов управления персоналом используются в преподавании курса «Управление персоналом» в Ташкентском Государственном Экономическом Университете и Учебно-научном центре Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова в г. Ташкенте.

Апробация результатов исследования нашли отражение в 6 публикациях по теме диссертационного исследования общим объемом 2,5 п.л. Основные положения диссертации были доложены и обсуждены на межвузовских и международных научно-практических конференциях: Москва, апрель 2001г.; Ташкент, 1999-2001гг.

Структура диссертации отвечает логике научного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка использованной литературы.

Общий объем работы – 175 страниц машинописного текста. Цифровой и графический материал представлен в 11 таблицах и 13 рисунках.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Проанализировав различные подходы к организации труда в банке, автор пришел к выводу о том, что банк представляет собой экономическую систему особого типа, которая характеризуется специфическими ресурсами и особым видом товара, который предоставляется клиентам в форме услуг.

Результатом деятельности банка является приращение стоимости, что находит отражение в приросте прибыли. Именно поэтому цель развития этой системы можно сформулировать как получение максимального дохода.

Он (банк) функционирует как экономическая система в вероятностной среде. Однако банковская деятельность строится не по принципу слепой слу-

чайности, а на основе управления рисками. На основании анализа опыта банковской деятельности автором была разработана специальная система различных показателей, характеризующих банковские риски, определенные нормативы этих показателей. На основе этих нормативов можно установить «зону риска» в деятельности банка и использовать ее в работе с персоналом.

Анализ деятельности банков в Республике Узбекистан свидетельствует о том, что деятельность банка может быть прибыльной за счет быстрого оборота капитала при коротких кредитах, что позволяет банку использовать стратегию адаптивных ожиданий. Задача изучения поведения банка может быть отнесена к классу слабо структурированных многокритериальных задач. Решение таких задач предполагает использование методов имитационного моделирования, проведения вариантных расчетов и экспертных оценок. Все это настоятельно требует разработки специализированных экономико-математических моделей, позволяющих анализировать деятельность банка при различных условиях изменений внешней среды. Разработка таких моделей и их применение позволит повысить качество принимаемых решений и правильно определить стратегию деятельности банка в отношении своего персонала в будущем.

2. Для любого банка первоочередным моментом является ясное понимание своей миссии в общественном развитии. В Узбекистане цели развития общества определяются, исходя из глобальных целей, сформулированных Президентом Республики Узбекистан И.А.Каримовым, который говоря о либерализации в экономике, как главной цели подчеркивает, что для ее достижения «...приходится еще и еще раз говорить о ..., совершенствовании деятельности финансовой и банковской систем..., ... необходимо ускорить начатую реформу в банковской системе, институционально укрепить фондовый рынок...»<sup>1</sup>

Миссия - это реализация той роли, которую должен играть данный банк за все время своего существования на выбранном поприще финансовой

---

<sup>1</sup> И.А.Каримов. «Узбекистан, устремленный в будущее». Газета «Правда Востока» от 15 апреля 1999 г.



деятельности. Другими словами, миссия - это то, что определяет лицо банка и отличает его от других финансово-кредитных институтов. С учетом сформулированной миссии разрабатываются его концепция развития, а в ее рамках - устанавливаются цели и задачи развития, формируются направления кадровой политики. На следующем этапе осуществляется выбор стратегии функционирования банка, как способа реализации этих целей и задач.<sup>2</sup>

Механизм формирования миссии, концепции и стратегии развития банка, а также факторы, определяющие этот процесс, показаны на рис.1.



Рис.1. Выбор стратегии развития банка

3. Банковская деятельность представляет собой сферу бизнеса, которая определяет специфику мышления и поведения занятых в нем работников, что отражается на результатах работы банка в целом. В банках чаще чем во многих других производственных компаниях наблюдается целое сплетение от-

<sup>2</sup> Под стратегией банка автор понимает набор возможных вариантов кредитных операций, реализуемых в обозримой перспективе. Их совокупность образуют кредитную политику банка.

ношений и взаимосвязей. Например, отделения банка обеспечивают данные для отдела учета и отчетности (бухгалтерии и статистики), который готовит данные для систем управленческой информации и поставляют необходимые сведения руководству банка и т.д.

В этой обстановке наблюдается повсеместный рост требований к качеству работы банка. Расширяется сфера потребительских услуг и видов предлагаемой банком продукции, которыми приходится заниматься персоналу банка. Как индивидуальные, так и корпоративные клиенты банка ожидают все более высококачественных услуг. Лояльность клиента становится все менее выраженной и явной. Во многих случаях, где есть возможность выбора, клиенты с готовностью переводят свой бизнес туда, где они находят более высокий уровень обслуживания, более разнообразные виды услуг и лучшее отношение к себе.

Возрастают и внешние требования к банку. Акционеры банка (государственные, институционализированные и индивидуальные) ожидают более высоких результатов в работе, по сравнению с прошлым периодом. От банков ждут большой самостоятельности. Но даже там, где банки относительно свободны, как отрасль бизнеса, появляются новые нормативы показателей достаточности капитала, надежности и качества портфеля кредитов, рентабельности, которые довольно трудно достигнуть.

Для того, чтобы заставить весь этот сложный механизм взаимосвязанных функций работать эффективно тысячи людей, которые работают в банке, должны быть организованы, интегрированы и нацелены на достижение конкретных результатов, все структурные подразделения должны быть укомплектованы необходимым количеством работников, имеющих адекватные навыки для того, чтобы справиться с задачами данного подразделения и т.д.

4. Под управлением персонала<sup>3</sup> автор понимает важнейшие направленные современного менеджмента, которое нацелено на разработку кадровой

---

<sup>3</sup> Под персоналом банковских организаций автор понимает совокупность работников различной квалификации, которые используются с учетом их личных, деловых и профессиональных качеств и обеспечивают реализацию поставленных перед конкретным банком конечных целей.

политики и эффективное использование кадрового потенциала организации коммерческого банка.

В функциональном отношении управление персоналом автор рассматривает как совокупность задач и решений, связанных с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, его развитие и повышение квалификации, оплата труда и увольнение работника и др.). В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы, отвечающих за работу с персоналом.

В практической работе по управлению персоналом автор считает необходимым руководствоваться следующими принципами:

1. Единство подхода к подбору и расстановке персонала. Его суть состоит в том, что работа с персоналом должна осуществляться, исходя из требований единства в решении им производственно-хозяйственных и социальных задач. Следовательно, наиболее приемлемыми и перспективными должны считаться те работники, которые способны обеспечить это единство.
2. Распознавание и испытание персонала. Смысл этого принципа состоит в непрерывном поиске и применении эффективных методов оценки потенциальных возможностей персонала с целью планирования последующего профессионально-квалификационного продвижения работников. Этот принцип чрезвычайно важен в увязке общественных, коллективных и личных интересов, обеспечении взаимной гармонии, экономической и социальной справедливости.
3. Оценка и подбор персонала по профессиональным, деловым и личным качествам. Этот принцип требует единства оценки и подбора – не должно быть так, чтобы работник с неудовлетворительными оценочными характеристиками получал бы режим наибольшего благоприятствования в продвижении, а способный, деловой работник годами использовался бы на вторых ролях.

4. Сочетание стабильности и мобильности персонала. Стабильность персонала необходима для реализации намеченной хозяйственной и социальной стратегии, преемственности в традициях, которыми живёт коллектив, принимаемых решениях, обеспечении гарантий выполнения этих решений. Если в наиболее важных вопросах деятельности коллектива такая стабильность не обеспечивается, то работники начинают терять уверенность в будущем, коллектив как целостность начинает функционировать неэффективно, ненадёжная система всё чаще начинает давать сбои и вообще, банк со временем может стать банкротом.

5. Цель управления персоналом состоит в обеспечении развития и реализации кадрового потенциала организации. Она фокусируется на основополагающих идеях формирования, развития и реализации кадрового потенциала, которые составляют концепцию управления персоналом. При этом в данной концепции автор выделяет организационные цели и индивидуальные цели сотрудников, причем последние не должны находиться вне кадровой политики. Основным принцип кадрového менеджмента по мнению автора заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней. Правильное понимание тенденции развития целей кадрового менеджмента возможно лишь с учетом этого принципа. Основная проблема заключается в выборе: оставить всех бывших работников, сохранив и тех, кто явно лишний в банке или улучшить работу банка, обеспечить возможность полного выполнения поставленных перед ним целей. Эти цели не абстрактные, им соответствуют определенные функции, которые необходимо осуществить для их достижения (см. рис.2).

Цели и задачи управления персоналом банка формируются в разработке: кадровой политики; штатного расписания; профессионально-квалификационных требований (профессиограмм, моделей должностей) к работникам.

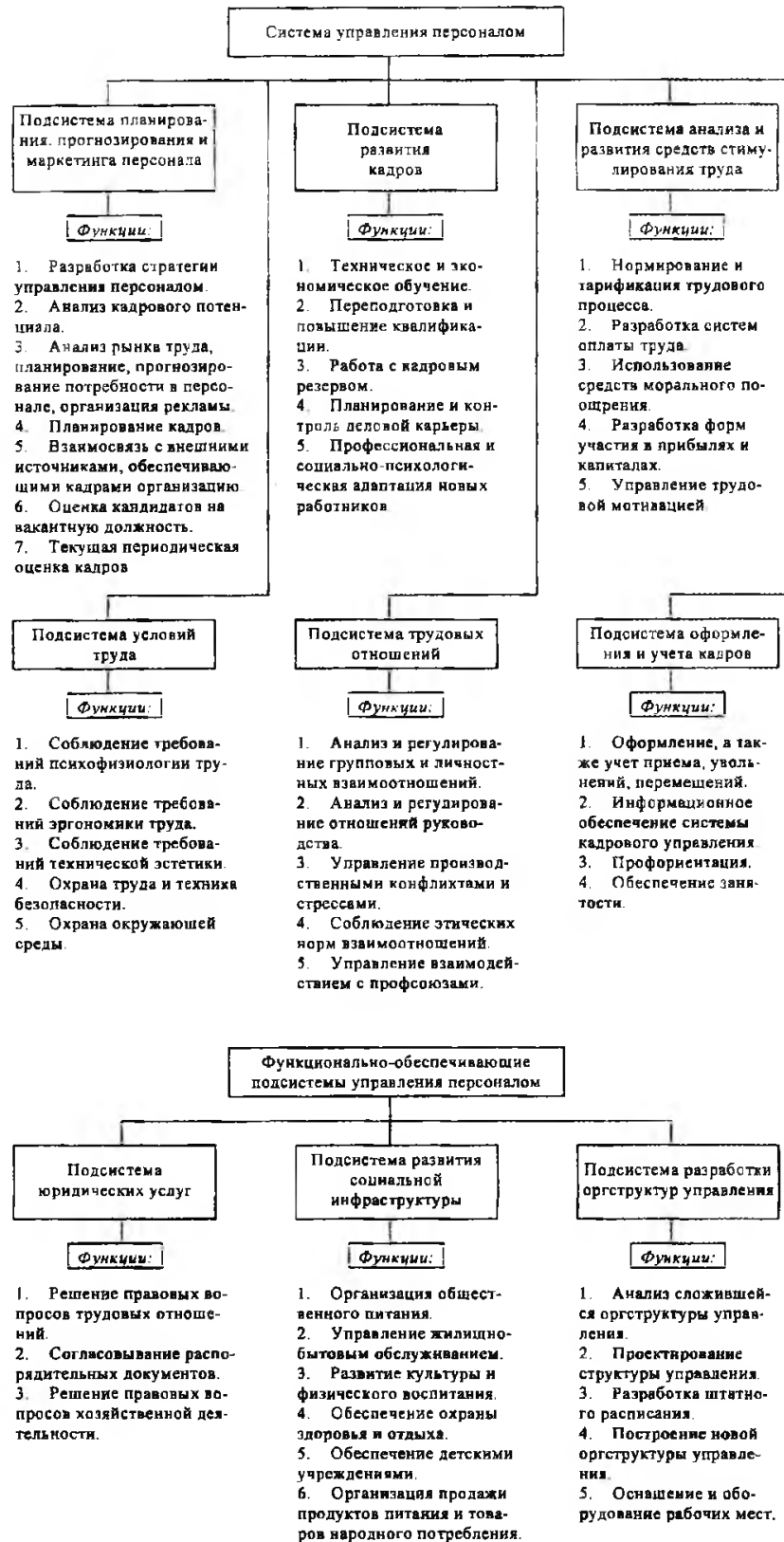


Рис.2. Система функционально-обеспечивающих подсистем механизма управления персоналом

6. Концептуальные положения кадровой политики должны найти отражение в законодательстве, иметь механизмы, которые надежно защищены законом, т.к. принципы, методы, формы, направления кадровой работы, не опирающиеся на фундаментальные теоретико-методологические основы профессиональной деятельности – суть голые абстракции, пользование которыми зависит всего лишь от настроения субъекта управления.

Кадровая политика должна быть:

- научно обоснованной, созидательной, учитывающей потребности государства и банков в кадрах, и в то же время определяющей последовательность и этапность решения стратегических задач;
- комплексной, базирующейся на единстве целей, принципов, форм, и методов работы с кадрами, учитывающей различные аспекты решения кадровых вопросов (экономические, социальные, политические, нравственные, социально-психологические и др.);
- единой для всего Узбекистана, но в то же время многоуровневой, охватывающей все кадровые процессы при различных механизмах и степени воздействия на них;
- перспективной, имеющей упреждающий и опережающий характер, рассчитанной на формирование кадров первого десятилетия XXI века с учетом социального прогресса, в том числе изменения содержания и характера труда персонала банка;
- демократической по целям, социальной базе и механизму решения кадровых проблем;
- духовно-нравственной, воспитывающей в каждом работнике честность, убежденность в правоте и гражданскую ответственность за порученное дело и личное поведение;
- правовой, осуществляемой в рамках и на основе закона, создающего правовые гарантии объективного и справедливого решения кадровых вопросов.

Сегодня лишь примитивно воспринимающие проблему кадровой политики руководители предпочитают профессионализму преданность и полити-

ческую ангажированность, профессиональным доводам - лести и угодничеству. Эта опасность в Узбекистане реальна. Об этом свидетельствуют такие данные - профессионализму своих работников сегодня отдают предпочтение всего лишь 18% руководителей банков.

Если считать, что по производительности труда Республика Узбекистан уступает США в среднем в 3 раза, то соответственно несложный, пусть и не очень точный, подсчет показывает, что потенциальные возможности работников используются в лучшем случае на 15-20%, а с учетом сегодняшней ситуации в экономике - на 5-10%.<sup>4</sup>

Таким образом, смысл всяких преобразований в кадровой политике сводится к одному - сделать так, чтобы человек трудился и выполнял свои обязанности как можно качественнее и эффективнее.

Основная цель кадровой политики банка, сводится по мнению автора к тому, чтобы обеспечить выполнение социально-экономических задач либерализации экономики Узбекистана именно тем составом персонала и таким качеством его профессионализма, который сможет это сделать и в настоящем, и в будущем.

7. По мнению автора, одна из причин того, что некоторые коммерческие банки сегодня находятся в достаточно сложной ситуации заключается в недостатках организации работы с персоналом, т.е. неэффективностью принятия решений по найму, оценке, повышению квалификации, использованию персонала и др.

Несмотря на то, что банковская система достаточно активно развивается, а банки становятся все более цивилизованно работающими рыночными структурами, в некоторых из них, тем не менее, сохраняются черты, присущие командно-административным методам управления, а именно: бюрократизм, волокита, угодничество, использования служебного положения, бездушные к людям, использование подчиненных в личных целях, вседозволен-

---

<sup>4</sup> По данным западных источников, творческий потенциал среднестатистического японца используется примерно на 60-75%, американского и европейского работника - на 45-55%.

ность и т.д. В работе с персоналом это проявляется в таких негативных явлениях как: протекционизм, семейственность, землячество, подкуп руководящих работников и др.

Все это негативным образом влияет на ту атмосферу, в которой работает персонал банка и на те решения, которые разрабатываются и принимаются руководителями и специалистами различных структурных подразделений.

В результате, в коммерческих банках достаточно часто наблюдались конфликты в трудовых коллективах, особенно по поводу кадровых решений, в частности, при назначении на те или иные престижные должности. Причиной этого выступали неудовлетворительные, по мнению коллектива, личные качества руководителя, несоответствие между требованием коллектива и личностью руководителя, нарушение принципов трудовой и социальной справедливости.

Это показатель того, что в процессе разработки и принятия решений по основным кадровым задачам, банковское руководство не считало нужным в должной мере привлекать к этому процессу трудовые коллективы, а значит не учитывало и мнение коллектива банка – тех, на ком в наибольшей степени отражаются негативные последствия не проработанных до конца решений. И как следствие – низкое качество кадровых решений, низкая мотивация банковского персонала к результативному труду, а значит – неэффективное руководство банком в целом, что в значительной степени способствовало создавшейся нынешней неблагоприятной ситуации вокруг ряда коммерческих банков и банковской системы в целом.

8. В условиях уже функционирующего банка работа по созданию системы управления персоналом может осуществляться лишь в режиме реорганизации, то есть комплексного совершенствования фактически сложившейся практики управления персоналом.

Попытка одномоментного преобразования системы управления персоналом из сложившегося состояния в желаемое возможна лишь при условии полной остановки процесса основной деятельности на период реорганизации.



Внедрение принципиально новой системы управления персоналом может успешно завершиться лишь при одновременном увольнении всего «старого» персонала и найме нового на совершенно иных принципах организации и управления. Естественно, что ни один, даже самый «процветающий» банк не может позволить себе добровольного, пусть и краткосрочного ухода с рынка, который немедленно займут конкуренты. Именно поэтому методология рассматриваемого процесса не допускает радикальных одномоментных изменений ключевых элементов системы, способных нарушить процесс основной деятельности кредитной организации. Это вынуждает банки использовать различные компромиссные (промежуточные) варианты.

Конечная эффективность реорганизации системы управления персоналом во многом зависит от организации самого процесса её проведения. Это предполагает необходимость определённой последовательности в коррекции сложившихся процедур, а также обязательной опытной апробации до момента перевода внедряемых элементов в режим постоянной эксплуатации. Игнорирование данных требований может скомпрометировать осуществляемые изменения в глазах коллектива банка ещё до завершения их практического внедрения.

Автором сформулирован ряд методических требований к процессу реорганизации системы управления персоналом, состоящих в следующем:

- осуществлять процесс реорганизации системы персонального менеджмента на базе последовательных, тщательно выверенных, изменений локального характера, не нарушающих штатный режим функционирования банка как в целом, так и в части конкретных финансовых операций;
- учитывать при планировании намечаемых изменений не только их объективную целесообразность, но и реальную внедряемость, т.е. возможность практической реализации в присущей конкретному банку социально-психологической среде, отражающей его внутренние социальные и управленческие взаимосвязи, в том числе неформального характера;

- заблаговременно подготавливать коллектив банка для работы в новых условиях и в первую очередь - сотрудников службы управления персоналом как основных пользователей системы, определяющих её практические результаты;
- осуществлять подготовительную работу разъясняющего характера, направленную, прежде всего, на руководителей структурных подразделений и ведущих специалистов до начала каких-либо практических мероприятий по реорганизации системы в коллективе банка;
- привлекать к прямому или косвенному участию в процессе реорганизации максимальное число руководителей и специалистов банка, постоянно подчёркивая важность коллегиального обсуждения (но отнюдь не решения) ключевых вопросов стратегии управления персоналом;
- осуществлять процесс непосредственной реорганизации в несколько последовательных стадий, каждая из которых начинается лишь после полного завершения работ по предыдущей.

У современного банка есть ряд альтернативных вариантов, осуществления комплексной реорганизации системы управления персоналом каждый из которых подробно рассмотрен в работе.

9. Критерием эффективности работы служб управления персоналом по мнению автора должно служить позитивное изменение основных экономических показателей работы банка (см.рис.3).

Оценка менеджмента должна начинаться с оценки результатов деятельности банка. Банки с хорошим управлением должны иметь достаточный капитал, хорошее качество активов, достаточную прибыль и удовлетворительную ликвидность; поэтому, менеджмент не оценивают до тех пор, пока не получают данных по остальным четырем показателям.

Для оценки эффективности работы персонала банка может быть использован подход, позволяющий оценить работу банка на основе следующих

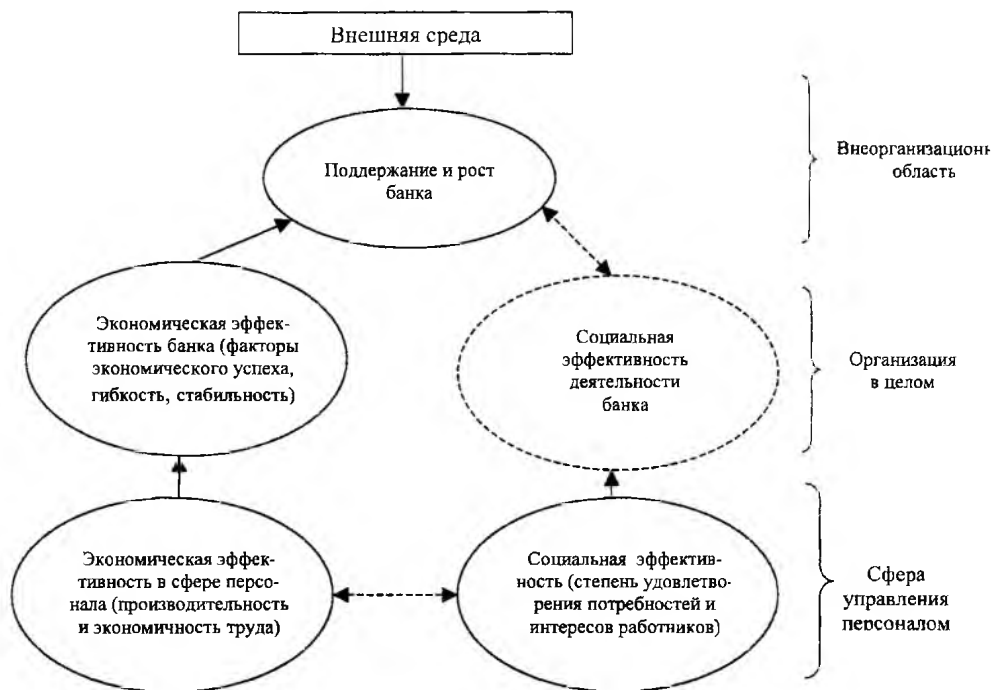


Рис. 3. Взаимосвязь эффективности деятельности по управлению персоналом и работы банка в целом

анализируемых компонентов: достаточность капитала, означающая размер собственного капитала банка, необходимый для гарантии вкладчиков; показатель качества активов, определяющий степень их возвратности и внебанковых статей, а также финансовое воздействие проблемных займов; качество управления, при помощи которого оценивается система банковского менеджмента в целом; доходность или прибыльность банка с позиции их достаточности для будущего роста банка; ликвидность банка помогающая определить, достаточно ли ликвиден банк, чтобы выполнять обычные и неожиданные обязательства без потерь.

В основе данной рейтинговой системы лежит стандартный метод оценки банков, эффективность которого зависит от умения и объективности спе-

циалистов осуществляющих проверку и оценку банков на регулярной основе и действующей отчетности.

Одной из основных причин недостаточно эффективной работы подразделений банка традиционно является отсутствие формализованного механизма оценки результатов их деятельности. Это требует введения в систему управления службой персонала нормативно установленного перечня критериев, объективно характеризующие ее работу в течение отчетного периода. Наряду с универсальными, прежде всего финансовыми показателями, определяющими степень эффективности деятельности данного подразделения банка, целесообразно использовать критерии, отражающие цели именно управления персоналом, в частности:

- текучесть кадров в целом по банку и его подразделениям, а также по базовым категориям персонала;

- наличие вакантных рабочих мест в подразделениях банка, незамещённых в течение определённого периода (например, квартала);

- число трудовых конфликтов, вышедших за рамки соответствующих структурных подразделений;

- наличие прямых претензий к деятельности службы персонала со стороны структурных подразделений банка и его первых руководителей и т.д.

После того, как оценены все пять компонентов, становится возможным определить общий рейтинг банка: сильный, удовлетворительный, посредственный, достаточный, критический, неудовлетворительный.

Полученный рейтинг, прямо указывает как на эффективность работы соответствующих служб и руководителей со своим персоналом, так и отвечает на вопрос о необходимости реорганизации этой работы.

Публикации по теме исследования:

1. Гулямов С.С. Некоторые вопросы совершенствования управления персоналом коммерческого банка. // *Общественные науки в Узбекистане*. 2001, №2 – 0,5 п.л.
2. Гулямов С.С, Абдурахманов К.Х. Сущность кадровой политики в управлении персоналом // *Четырнадцатые международные Плехановские чтения: Тезисы докладов аспирантов, докторантов и научных работников*. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2001. – 0,1 п.л.
3. Гулямов С.С. Основные направления эффективности кадровой политики в управлении персоналом. // *Четырнадцатые международные Плехановские чтения: Тезисы докладов аспирантов, докторантов и научных работников*. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2001. – 0,1 п.л.
4. Гулямов С.С. Современные проблемы управления персоналом в банковской системе Республики Узбекистан. // *Российская экономика в условиях глобализации мирового хозяйства: Межвузовский сборник научных трудов*. - М.: 2001. - 0,8 п.л.
5. Гулямов С.С., Абдурахманов К.Х. Кадровая политика в условиях циклического развития организации // *Российская экономика в условиях глобализации мирового хозяйства: Межвузовский сборник научных трудов*. - М.: 2001. - 0,5 п.л.
6. Гулямов С.С. Вопросы управления человеческими ресурсами коммерческого банка. // *Вестник Московского Университета*. - М.: Изд-во «Теис». 2001, №6 - 0,5 п.л.

Отпечатано в типографии  
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова  
Заказ № *30* Тираж *100* экз.