

## Управление персоналом в коммерческих банках: развитие и оценка

**Юлдашева Хуршида Толкиновна**

Академия банковского дела и финансов

Студентка специальности «Менеджмент коммерческих банков».

Электронная почта: yuldaseva88@gmail.com

Телефон: +998 90 001 98 88

Генеральный менеджер Департамента кадровой политики и развития персонала АО «Алокабанк».

### **Annotatsiya**

Ushbu tadqiqot tijorat banklaridagi xodimlarning mehnat unumdorligini baholash tizimi samaradorligi va unga xalaqit beruvchi to‘siqlarni o‘rganishga qaratilgan. So‘rovnomalar va intervyular yordamida muallif tashkilotdagi ishtirokchilarning fikrlari asosida amaldagi baholash tizimining asosiy muammolarini aniqladi. Bosh ofis xodimlari va uchta kioskga tarqatilgan 75 so‘rovnomadan 53 tasi to‘ldirilib qaytarildi. So‘rovnomalar tarqatilishi oddiy tasodifiy namunali tanlov usuli asosida, xodimlarning tayyorligi va hamkorligiga qarab amalga oshirildi. Javoblarni qayta ishlash Microsoft Excel dasturiy ta‘minoti yordamida amalga oshirildi. Tadqiqot natijalari tijorat banklaridagi jiddiy muammolarni, masalan kvota tizimi, katta yosh ustunligi, sub‘ektiv hukmlar, aniq bo‘lmagan baholash mezonlari, xodimlarning roli va majburiyatlarni aks etmaydigan yetarli bo‘lmagan shakllar hamda boshqaruv muammolarini ko‘rsatib berdi. Shuningdek, baholovchilar odatda xodimlarning doimiy ish natijalarini yozib bormasdan, ko‘proq yangi xatti-harakatlarga asoslanib baholashlarini aniqladi. Tadqiqot xulosasiga ko‘ra, bankning ish unumdorligini baholash tizimi yetarli samarali emasligi aniqlandi. Natijada, tadqiqotchi tashkilotdagi ish unumdorligini baholash muammolarini aniqlash va ularga boshqarishni yaxshilash bo‘yicha tavsiyalarni taklif qilmoqda.

**Kalit so‘zlar:** innovatsiya, boshqaruv jarayoni, xodimlarni boshqarish, tuzilma, inson kapitali, menejment, usullar, ishlab chiqarish, bank tizimi, inson resurslarini boshqarish samaradorligi ko‘rsatkichlari.



## Abstract

This project is designed to assess the Employees' Performance Evaluation Practice and challenges in Commercial Banks. On the basis of data collected through questionnaires and interview; the researcher have tried to reveal some of the real problems of performance evaluation practice based on the opinion of the respondents in this organization. The questionnaire was distributed to 75 employees of the bank working in head office and three kiosks: in which 53 were fully completed and returned. The questionnaire was distributed to the employees on the basis of simple random sampling based on respondent willingness and cooperation of the respondents. The data collected were analyzed using Microsoft Excel application software. On the basis of the data obtained from the respondents, Existence of quota system, Seniority, Subjectivity, lack of clarity of performance evaluation criteria, forms inadequacy to reflect the performance of the employees' jobs and duties, and manager related problems are the most serious problem identified at Commercial Banks. In Addition, the researcher has discovered that evaluators usually do not continually record or document the performance of employees over the evaluation period. In this regard, it was identified that evaluators evaluate the performance of employees on the basis of recent behaviors'. In order to conclude, the performance evaluation system of the bank is attacked with problems. Based on the findings of the study, the researcher has forwarded some recommendations so that to give them an insight as to the practice and its associated problems of performance evaluation in the organization.

**Keywords:** innovation, management process, personnel management, structure, human capital, management, methods, production, banking system, performance indicators of human resources management.

**Аннотация.** Это исследование направлено на изучение эффективности системы оценки производительности труда сотрудников в коммерческих банках и препятствий, мешающих ей. С помощью анкет и интервью автор определил основные проблемы действующей системы оценки на основе мнений участников организации. Было распределено 75 анкет среди сотрудников головного офиса и трех киосков, из которых 53 были заполнены и возвращены. Раздача анкет была осуществлена на основе метода простой случайной выборки, исходя из готовности и сотрудничества сотрудников.

Обработка ответов была выполнена с помощью программного обеспечения Microsoft Excel. Результаты исследования показали серьезные проблемы в коммерческих банках, такие как система квот, дискриминация по возрасту, субъективные суждения, нечеткие критерии оценки, формы, не отражающие достаточно роль и обязанности сотрудников, а также проблемы управления. Кроме того, выявлено, что оценщики зачастую проводят оценку, основываясь не на постоянных результатах работы сотрудников, а скорее на недавних актах. Выводом исследования является то, что система оценки производительности труда в банке недостаточно эффективна. В результате исследователь предлагает рекомендации по идентификации проблем оценки производительности труда в организации и улучшению управления ими.

**Ключевые слова:** инновации, процесс управления, управление персоналом, структура, человеческий капитал, управление, методы, производство, банковская система, показатели эффективности управления человеческими ресурсами.

Банковский сектор работает в условиях жесткой конкуренции, выделяющейся постоянными изменениями и инновациями. С этой точки зрения, эффективное управление персоналом играет решающую роль в успехе организации. Однако, традиционные практики HR уже могут быть недостаточны для удовлетворения меняющихся потребностей банков и их сотрудников. Эта диссертация сосредоточена на идентификации и анализе инновационных подходов к управлению персоналом, которые могут предоставить банкам возможность достигнуть успеха на сегодняшнем динамичном рынке.

Данное исследование использует смешанные методы, объединяющие качественные и количественные подходы для изучения инновационных практик управления персоналом в банковской сфере. Методы сбора качественных данных включают в себя интервью с экспертами по персоналу различных банков и высокопоставленными руководителями для получения представлений об подходах к управлению персоналом. Количественный анализ включает проведение опросов для оценки представлений сотрудников банка об HR практиках и их влиянии на деятельность организации.



Бесспорно, это надежные методы для проведения исследований инновационных практик управления персоналом в банковской сфере. Сочетая качественные и количественные методы, вы можете собрать обширную информацию о стратегиях, представлениях и опыте сотрудников, проводимых банками.

Через интервью с HR-специалистами и высшими руководителями качественный подход позволяет глубоко изучить стратегии, проблемы и успехи в внедрении инновационных практик управления персоналом. Эти интервью могут раскрыть тонкие детали логических оснований определенных практик, организационной культуры, связанной с управлением персоналом, и воспринимаемой эффективности различных подходов.

С другой стороны, количественный анализ на основе опросов сотрудников банка предоставляет ценную информацию о их представлениях о практиках HR и влиянии этих практик на деятельность организации. Опросы могут покрыть более широкие перспективы различных ролей, отделов и уровней в организации, что дает статистические доказательства, подтверждающие или опровергающие качественные находки. Этот подход также позволяет измерять тенденции и корреляции между различными HR-практиками и организационными результатами.

Триангуляция данных из качественных интервью и количественных опросов помогает вы получить всестороннее понимание инновационных практик управления персоналом в банковском секторе, процессов их реализации, а также влияния этих практик на удовлетворенность работников, их деятельность и успех организации.

В качестве основных теорий и моделей управления персоналом мы можем привести следующие (Рисунок 1):

- Маслоу и его иерархия потребностей в контексте мотивации сотрудников.
- Теория двухфакторная Герцберга, дифференцирующая факторы 'гигиены' и мотиваторы.



- Модель Компетенций управления талантами, которая подчеркивает важность найма, развития и удержания самых талантливых сотрудников.



*Рис 1. Классические теории в управлении человеческими ресурсами*

*Иерархия потребностей Абрахама Маслоу* — это теория мотивации в психологии, которая была предложена в 1943 году. Суть теории заключается в том, что люди стремятся удовлетворить ряд основных потребностей, прежде чем они будут мотивированы достигать более высоких уровней потребностей и развития. Эта модель часто изображается в виде пирамиды с пятью уровнями потребностей, где каждый более высокий уровень в иерархии активизируется только после удовлетворения потребностей на предыдущих уровнях. Вот пять уровней иерархии потребностей Маслоу:

1. **\*\*Физиологические потребности\*\*** - это основные физические потребности, такие как еда, вода, тепло, сон и так далее. В контексте работы это могут быть достойная зарплата, безопасные условия труда и комфортное рабочее пространство.



2. **\*\*Потребность в безопасности\*\*** - стабильность, порядок, безопасность, защита от элементов. На работе это могут быть гарантированные рабочие места, страхование на случай болезни и пенсионные программы.

3. **\*\*Социальные потребности (Любовь/Принадлежность)\*\*** - потребность в принадлежности и любви, дружбе и интимной связи. В организации это отражается через рабочие отношения, командные мероприятия и корпоративную культуру.

4. **\*\*Потребности уважения\*\*** - желание уважения от других, статуса, признания и самоуважения. Для работников это может проявляться через продвижение по службе, награды, похвалу и признание их работы.

5. **\*\*Самоактуализация\*\*** - это воплощение своего потенциала, саморазвитие и творчество. На рабочем месте это может быть возможность профессионального роста, участия в интересных и значимых проектах, возможности для креативной работы и персонального развития. В контексте мотивации сотрудников, управление человеческими ресурсами и руководители должны учитывать эти потребности для эффективного стимулирования своих команд. Это означает, что для базовой мотивации сотрудникам необходимы адекватные условия труда и зарплата. Как только эти базовые потребности удовлетворены, можно ориентироваться на создание безопасных и предсказуемых условий работы, затем на развитие социальных связей и укрепление командного духа, поддерживать уважение и признание достижений сотрудников и, наконец, создавать условия для самореализации и развития каждого в его или её карьере.

*Суть теории Герцберга.* Теория носит имя американского психолога Фредерика Герцберга. Более 50 лет назад он провел опрос с участием 200 работников предприятия в Питтсбурге. Герцберг спрашивал респондентов, что вызывает у них удовлетворение от работы, а из-за чего они, наоборот, бывают недовольны. На основании опроса он выделил 2 группы факторов, от которых зависит мотивация и удовлетворенность сотрудников работой — гигиенические и мотивирующие. *Факторы мотивации:*

*Гигиенические факторы* теории мотивации Герцберга связаны с обстановкой и атмосферой в коллективе. А еще они удовлетворяют базовую потребность человека в безопасности.

*Виды гигиенических факторов:*

- i. Условия труда — обстановка в офисе, бюджет на оборудование рабочего места.
- ii. Соблюдение законодательства по отпускам, больничным и безопасности рабочего места.
- iii. Корпоративная политика — режим, правила и принципы работы в компании.
- iv. Стиль управления менеджеров.
- v. Репутация компании.
- vi. Размер заработной платы.

*Мотивирующие факторы* отражают содержание работы, отношение сотрудника к тому, что он делает и чем отвечает ему компания.

*Виды мотивирующих факторов:*

- a. Гордость — насколько сотрудник гордится работой и вдохновлен на новые результаты.
- b. Признание — отмечают ли заслуги специалистов.
- c. Порядок выплаты вознаграждений — как устроена С&В-система, за что и в каком размере положены премии.
- d. Доверие — насколько руководство доверяет команде, могут ли сотрудники брать на себя ответственность за принятые решения.
- e. Свобода — может ли команда применять нестандартные подходы при решении задач.

*Как же обеспечить баланс факторов?*

Важно уделять внимание обеим группам факторов — как мотивирующим, так и гигиеническим. Только тогда специалисты будут удовлетворены работой, и их производительность может возрасти на 17%. Например, в креативном бюро сотрудники работают с видом на Кремль, каждый день пьют свежевыжатые соки и получают рыночную зарплату. Но команда вынуждена мириться с неконструктивной критикой руководства



и микроменеджментом. В такой ситуации компанию не спасут соки и живописные виды — неудовлетворенность будет расти, производительность снизится, сотрудники начнут увольняться.

Это правило действует и в обратную сторону — вдохновляющие задачи и свобода в выборе решений не помогут, если люди зарабатывают существенно меньше, чем готов предложить им рынок<sup>1</sup>.

С целью изучать эффективные методы УЧР в коммерческих банках мы предлагаем следующие методы оценки и развития персонала:

- 360 градусов обратная связь, которая включает оценку сотрудника коллегами, подчиненными, и руководителями.

**\*\*360 градусов обратная связь:\*\***

Обратная связь 360 градусов является комплексным инструментом оценки, которая включает сбор оценок профессионализма, работы и поведения сотрудника от его непосредственного руководителя, коллег по равному статусу, подчиненных, а иногда и от клиентов. Этот метод предоставляет многосторонний взгляд на сильные и слабые стороны сотрудника, а также его или ее влияние на команду и работу в целом. Обратная связь 360 градусов позволяет получать более полное представление о производительности сотрудника и часто приводит к более точной оценке, поскольку объединяет разные перспективы. Комплексный анализ результатов такой оценки может использоваться для разработки индивидуальных планов развития и повышения эффективности работы.

- KPI (ключевые показатели эффективности) для измерения производительности сотрудников относительно целей банка.

**\*\*KPI (ключевые показатели эффективности):\*\***

KPI - это стандартизированные меры, используемые для оценки критически важных аспектов производительности в различных областях бизнеса, включая управление персоналом. В контексте коммерческих банков KPI могут включать показатели, такие как объем продаж, качество обслуживания клиентов, количество успешно закрытых сделок, соблюдение

<sup>1</sup> <https://huntflow.ru/blog/teoriya-motivacii-gercberga>



внутренних стандартов и операционной эффективности. Это количественные показатели, которые помогают руководству банка мониторить и оценивать эффективность своих сотрудников в достижении определенных бизнес-целей и стратегических инициатив.

- Модель SMART цели для разработки четких и измеримых целей для сотрудников.

**\*\*Модель SMART цели:\*\***

SMART - это акроним, означающий, что цели должны быть Специфическими (Specific), Измеримыми (Measurable), Достижимыми (Achievable), Релевантными (Relevant) и Ограниченными по времени (Time-bound). Применение SMART-подхода в установлении целей сотрудникам позволяет создать ясные и понятные ожидания, способствует лучшему планированию и управлению временем, а также обеспечивает основу для оценки прогресса и результатов. Например, вместо неопределенной цели "улучшить обслуживание клиентов", SMART цель будет формулироваться как "повысить уровень удовлетворенности клиентов на 20% в течение следующих шести месяцев по данным квартальных опросов клиентов".

Эти инструменты помогают устанавливать четкие ожидания, обеспечивать конструктивную обратную связь и способствуют развитию подходов в управлении персоналом, которые прямо соотносятся с бизнес-стратегиями и целями коммерческих банков.

Исследования эффективности текущих подходов:

- Валидация ангажированности сотрудников как предиктора производительности и удержания клиентов.

- Анализ эффективности программ обучения и развития для роста компетентности сотрудников.

**\*\*Тренды и лучшие практики в HRM:\*\***

- Инклюзивность и разнообразие в найме для улучшения инноваций и креативности в команде.

- Развитие корпоративной культуры, поддерживающей гибкий график работы и баланс между работой и личной жизнью.

- Использование HR аналитики для информированного управления персоналом и прогнозирования будущих потребностей в рабочей силе.

На основе предварительного анализа литературы и текущих практик, наше исследование направлено на заполнение следующих пробелов в знаниях о системах управления персоналом в коммерческих банках:

- Определение влияния новейших цифровых инструментов на процессы оценки и натренированности сотрудников.

- Изучение воздействия организационной культуры на привлечение, удержание и развитие талантов.

- Анализ роли эмоционального интеллекта руководящего состава в управлении изменениями в персонале.

Какие цифровые инструменты и технологии наиболее эффективны в процессах оценки и развития сотрудников в банковском секторе?

Мы предлагаем следующую гипотезу: Внедрение цифровых технологий в процессы оценки сотрудников положительно влияет на долгосрочную производительность коммерческих банков.

Как аспекты организационной культуры влияют на удержание талантов в коммерческих банках? Гипотеза нашего исследования включает в себя развитая корпоративная культура, направленная на развитие и поддержку сотрудников, способствует повышению уровня удержания персонала и привлечения новых талантов в банковскую сферу.

Для расширения существующего понимания исследуемых выше проблем, мы предполагаем использовать следующие методы (Рисунок 2):

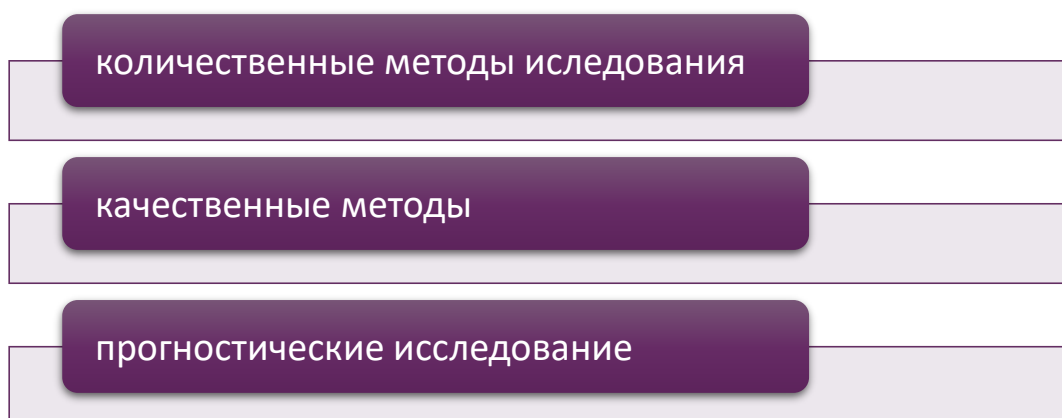
- Количественное исследование с использованием статистического анализа для измерения влияния цифровых технологий на производительность сотрудников.

- Качественные методы, включающие интервью с HR-специалистами, чтобы определить воздействие организационной культуры на удержание и привлечение персонала. Мы будем использовать методы анализа социальных сетей для изучения изменений в коммуникационных структурах,

возникающих из-за цифровой трансформации и реорганизации рабочих процессов.

- Методы прогностического анализа помогут нам определить потенциальные тенденции и будущие вызовы для HRM (управления человеческими ресурсами), связанные с развитием цифровых технологий.

Мы также рассмотрим широкий спектр вторичных данных, включая отчеты внутреннего анализа, годовые отчеты банков и публикации отраслевых аналитиков, чтобы усилить наши первичные исследовательские данные и обеспечить международное сравнение практик управления персоналом.



*Рис 2. Методы для использование в УЧР в коммерческих банках*

Данные методы и подходы обеспечат триангуляцию данных, что позволяет подтвердить надежность и валидность результатов исследования. Используя этот комплексный методологический подход, мы надеемся предоставить ценные рекомендации для коммерческих банков и ученым, изучающим управление человеческими ресурсами.



### Список использованной литературы

1. Делери Дж. Э. и Румпи Д. (2017). Стратегическое управление человеческими ресурсами, человеческий капитал и конкурентные преимущества: идет ли эта сфера кругами? Журнал управления человеческими ресурсами, 27 (1), 1-21.
2. Ульрих Д. и Брокбанк В. (2005). Ценностное предложение HR. Гарвардская деловая пресса.
3. Боксалл П. и Перселл Дж. (2016). Стратегия и управление человеческими ресурсами. Пэлгрейв Макмиллан.
4. Райт П.М., Данфорд Б.Б. и Снелл С.А. (2001). Человеческие ресурсы и ресурсный взгляд на фирму. Журнал менеджмента, 27 (6), 701–721.
5. Армстронг, М. (2014). Справочник Армстронга по практике управления человеческими ресурсами. Издательство Коган Пейдж.
6. Беккер, Б.Е., и Хуселид, Массачусетс (2006). Стратегическое управление человеческими ресурсами: куда нам двигаться дальше? Журнал менеджмента, 32 (6), 898-925.
7. Пфеффер Дж. (2007). Человеческие ресурсы с точки зрения организационного поведения: объяснение некоторых парадоксов. Журнал экономических перспектив, 21 (4), 115–134.
8. Хуселид М.А., Джексон С.Е. и Шулер Р.С. (1997). Техническая и стратегическая эффективность управления человеческими ресурсами как определяющий фактор эффективности фирмы. Журнал Академии менеджмента, 40 (1), 171–188.
9. Стромайер, С. (2007). Исследования в области электронного управления персоналом: обзор и последствия. Обзор управления человеческими ресурсами, 17 (1), 19–37.
10. Гость, Д.Э. (2017). Управление человеческими ресурсами и производительность: все еще ищем ответы. Журнал управления человеческими ресурсами, 27 (1), 3-22.