

ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ատենախոսության թեմա՝
Մարդկային ռեսուրսների կառավարման
արդյունավետությունը և դրա բարձրացման
ուղղությունները (ՀՀ առևտրային բանկերի նյութերով)

Մարի ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ
ՀԴՏՀ «Կառավարման» ամբիոնի հայցորդ

Գիտական դեկավար՝
Յուրի ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ
ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Շ ուկային բնորոշ ներքին ամենաեական գործոնը, որը կարող է յուրաքանչյուր բանկի մրցակցային արդյունավետության համար որոշիչ նշանակություն ունենալ մարդկային ռեսուրսների գործոնն է:

Մի շարք վերլուծաբաններ փորձել են գնահատել մարդկային ռեսուրսների կառավարման (այսուհետ՝ ՄՌԿ) ազդեցությունը բանկային համակարգի վրա: Դելերը և Դոտին իրականացրել են հարցումներ ամերիկյան 216 բանկերի ՄՌԿ ղեկավարների հետ՝ պարզելու, թե ՄՌԿ ինչպիսի քաղաքականություն են իրականացնում բանկերը վարկային մասնագետների հետ կապված¹: Վերլուծության արդյունքները վկայում են, որ գոյություն ունի դրական կորելյացիա բանկի՝ ըստ ակտիվների ու ըստ կապիտալի շահութաբերության և վարկային մասնագետների զբաղվածության ապահովման երաշխիքների միջև: Այլ կերպ ասած՝ այն բանկերում, որտեղ վարկային մասնագետների զբաղվածության հիմնախնդիրը համապատասխան հուսալի մակարդակի վրա է, ապա նման բանկերում շահութաբերության մակարդակը բարձր է լինում: Ֆրեյը, Հարթերը և Հանթերը իրենց ուսումնասիրություններում ցույց են տվել, որ որքան կառավարման համակարգերը հիմնված են տեխնոլոգիաների, մարդկային ռեսուրսների և այն ակտիվների վրա, որոնք ապահովում են նախատեսված արդյունք, այնքան նման համակարգերը կարևոր դեր են խաղում բանկային համակարգի համար²:

Բանկի մասնաճյուղային ցանցի համար նմանատիպ վերլուծություն իրականացվել է Շնայդերի ու Բոունենի կողմից, ովքեր վերլուծել են ամերիկյան բանկերի 28 մասնաճյուղերի աշխատակիցների ու հաճախորդների հետ կապված տվյալները³: Ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ գոյություն ունի դրական կորելյացիոն կապ մասնաճյուղերի աշխատակիցների ՄՌԿ կազմակերպման գործիքների ու փորձի ներդրման նկատմամբ հակվածության և համապատասխան մասնաճյուղի հաճախորդների ծառայություններից բավարարված լինելու միջև: Այլ կերպ ասած՝ հաճախորդների բավարարվածությունը բանկի մասնաճյուղի կողմից մատուցվող ծառայություններից դրական կապի մեջ է մասնաճյուղի ռեյտինգի հետ՝ հիմնված որակի հսկողության, աշխատանքի ու կարիերայի խթանման ասպեկտների վրա:

Այժմ անդրադառնանք բանկերում ՄՌԿ կառավարման կարևոր մի ոլորտի՝ ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման միջազգային փորձի վերլուծությանը:

Տեսական ու գործնական լավագույն ուսումնասիրությունները, որոնք հիմք են դարձել Իսպանիայի, Կանադայի, Ասիայի և Հնդկաստանի առևտրային բանկերում ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման համար, հանդիսանում են Ջ.Բ. Արթուրի⁴, Ա. Լադոյի և Մ. Վիլսոնի⁵, Փ. Բայթի և Ջ. Մաքհանի⁶, Լ. Դայերի ու Թ. Բիվզի⁷, Մ. Հուսելիդի⁸, Ջ. Մաքդուֆիի⁹ կողմից կատարված վերլուծությունները:

¹ Delery, John E., and D. Harold Doty. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions." *Academy of Management Journal*, Vol. 39. No.4, pp. 802-835.

² Frei, Frances Z., Patrick T. Harker, and Larry W. Hunter. 2000. "Inside the Black Box: What makes a bank efficient?" In Patrick T. Harker and Stavios A. Zenios, eds., *The Performance of Financial Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

³ Schneider, Benjamin, and David E. Bowen. 1985. "Employee and customer perceptions of Service in Banks: Replication and Extension." *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, N3, (June), pp.423-433.

⁴ Arthur, J.B., 1994, 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover', *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.670-87.

⁵ Lado, A. and M. Wilson, 1994, 'Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: Competency-based Perspective', *Academy of Management Review*, Vol.19, pp.699-727.

⁶ Wright, P.M., G.C McMahan and A. McWilliams, 1994, 'Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, pp.301-26.

⁷ Dyer, L. and T. Reeves, 1995, 'Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, pp.656-70.

⁸ Huselid, M.A., 1995, 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.673-703.

Իսպանիայի առևտրային բանկերում ՄՌԿ արդյունավետությունը գնահատելու համար հիմնականում օգտագործվում է Լիկերտի 7-բալանոց սանդղակը, որի միջոցով բանկի աշխատակիցները պատասխանում են այդ սանդղակով նախատեսված 18 հիմնական հարցերին (տես՝ Աղյուսակ 1.):

**Աղյուսակ 1.
Իսպանական բանկերի կողմից օգտագործվող
ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման Լիկերտի սանդղակը¹⁰**

F1	Բանկի աշխատակիցների ներքին զարգացում
	Աշխատակիցների պարբերական գնահատում
	Գնահատման հիման վրա աշխատակցի առաջ մղում
	Վերապատրաստում աշխատավայրում
	Պահպանել սոցիալական կյանքում ակտիվ աշխատակիցներին
F2	Աշխատակիցների ներքին զարգացման պլանավորում
	Կարիերայի պլան
	Աշխատակիցների ընտրություն՝ ելնելով բանկում ձևավորված համապատասխան մշակույթից
F3	Ներքին աշխատաշուկայի խթանում
	Ներքին առաջխաղացում կամ տվյալ պաշտոնի համար արտաքին թեկնածուի ընտրություն
	Շարունակական վերապատրաստում
F4	Մարդկային կապիտալի հատուկ հատկանիշների ռազմավարական կարևորություն
	Հատուկ ունակությունների զարգացում և գիտելիքների տրամադրում
	ՄՌ ասպեկտների ռազմավարական կարևորությունը
F5	Հանրային և կոլեկտիվ խթաններ
	Առաջ մղման հանրային չափորոշիչներ
	Աշխատավարձը որպես խթան
F6	Վարձատրություն
	Ընդհանուր վարձատրություն՝ համաձայն պայմանագրի
	Որակյալ աշխատակցի կորուստ
	Փոփոխական աշխատավարձ՝ համաձայն պայմանագրի
F7	Բարձրագույն ղեկավարության նպատակային խթաններ
	Փոխհատուցման կենսունակ թիրախներ
	Աշխատավարձը որպես խթան
F8	Որակյալ անձնակազմի ընտրություն
	Որակյալ անձնակազմի ընտրություն

Այս հարցաթերթիկի հիմնական նպատակն է գնահատել, թե տվյալ բանկի ՄՌԿ քաղաքականությունը որ կետերով է առնչվում և որ կետերով չի առնչվում ՄՌԿ արդյունավետությունը գնահատող Աղյուսակ 1-ում նշված որակական ցուցանիշներին:

Հարկ է նկատել, որ իսպանական բանկերը ՄՌԿ արդյունավետությունը ոչ միայն գնահատում են՝ ելնելով որակական ցուցանիշներից, այլ նաև օգտագործում են բանակական ցուցանիշներ: Որպես ՄՌԿ արդյունավետությունը գնահատող ցուցանիշներ՝ բանկերի կողմից օգտագործվում են հետևյալները.

- **Շահութաբերություն:** Այս ցուցանիշը հաշվարկվում է՝ զուտ տոկոսային եկամուտը բաժանելով ակտիվների վրա:
- **Աշխատակցի արդյունավետություն:** Այս ցուցանիշը հաշվարկվում է՝ գործառնական եկամուտը բաժանելով աշխատակիցների թվաքանակի վրա:

• **Հոսունություն:** Այս ցուցանիշը ցույց է տալիս դիտարկվող ժամանակահատվածում բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների հոսունության մակարդակը:

Ասիայի և Կանադայի առևտրային բանկերում ՄՌԿ արդյունավետությունը գնահատվում է հիմնականում տնտեսաչափական մոդելների հիման վրա: Այլ կերպ ասած՝ իրականացվում է բանակական վերլուծություն:

Անդրադառնալով Ասիայի առևտրային բանկերում ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներին: Ասիայի առևտրային բանկերում տնտեսաչափական մոդելներում օգտագործվել են 8 անկախ փոփոխականներ և 2 կախյալ փոփոխականներ (տես՝ Աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2-ից երևում է, որ Ասիայի առևտրային բանկերում ՄՌԿ արդյունավետությունը գնահատելու համար տնտեսաչափական մոդելներով հաշվարկվում են սահմանային հակվածության գործակիցներ: Մասնավորապես, գնահատվում է, թե այլ հավասար պայմաններում տարբեր կտրվածքով բանկ ընդունված աշխատակիցների թվաքանակի, աշխատակիցների ուսուցման և զարգացման բյուջեի, աշխատակիցների ընդհանուր տարբեր աշխատավարձային ֆոնդի, աշխատակիցների հետ կապված այլ ծախսերի բյուջեի միավոր փոփոխությունը ինչքանով է ավելացնում կամ պակասեցնում բանկի զուտ գործառնական եկամուտը և/կամ տրամադրված վարկերի ծավալը:

Կանադայի բանկերում ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման համար ևս կիրառվում են ասիական բանկերի կողմից օգտագործվող մեթոդներ և փոփոխականներ: Կանադայի առևտրային բանկերի դեպքում հատկանշական է այն հանգամանքը, որ այնտեղ անկախ փոփոխականների մեջ ավելացնում են նաև բանկի և/կամ մասնաճյուղի կառավարչի՝ տվյալ բանկում աշխատելու տարիները որպես որակական կեղծ փոփոխական՝ դրանով իսկ փորձելով ընդգծել կառավարչի կառավարչական ունակությունների ազդեցությունը բանկի արդյունքային ցուցանիշների վրա: Մյուս հատկանշական կողմը, որով տարբերվում են ասիական և կանադական բանկերը, կայանում է նրանում, որ կանադական բանկերում էլքային ցուցանիշներ են

⁹ MacDuffie, J.P., 1995, 'Human Resources Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, pp.197-221.

¹⁰ *The influence of human resource management in savings bank performance*. Petra De Saá Pérez & Juan Manuel García Falcón Edif. Departamental de CC. EE. y Empresariales, Módulo C. Campus Universitario de Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, Spain Published online: 04 Jun 2010. P. 9 (17)

հանդիսանում են բերգրաված ավանդները և տրամադրված վարկերը, իսկ ասիական բանկերում՝ տրամադրված վարկերը և զուտ գործառնական եկամուտը:

Աղյուսակ 2.

Ասիայի բանկերում ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման տնտեսաչափական մոդելներում օգտագործվող հիմնական փոփոխականներ¹¹

<i>Մուտքային փոփոխականներ</i>	<i>Ելքային փոփոխականներ</i>
Մասնաճյուղերի քանակ	Տրամադրված վարկեր (մլն ԱՄՆ դոլար)
Աշխատակիցների քանակ	Չուտ գործառնական եկամուտ (մլն ԱՄՆ դոլար)
Ներգրաված ավանդներ (մլն ԱՄՆ դոլար)	
Ակտիվներ (մլն ԱՄՆ դոլար)	
Տարեկան կտրվածքով բանկ ընդունված Աշխատակիցների թվաքանակ	
Աշխատակիցների ուսուցման և զարգացման բյուջե (մլն ԱՄՆ դոլար)	
Աշխատակիցների ընդհանուր տարեկան աշխատավարձային ֆոնդ (մլն ԱՄՆ դոլար)	
Աշխատակիցների հետ կապված այլ ծախսերի բյուջե (մլն ԱՄՆ դոլար)	

Այսպիսով, համեմատելով վեր նշված բանկային համակարգերում կիրառվող ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մեխանիզմները, կարծում ենք, որ դրանց շրջանակներում ամենաարդյունավետ տարբերակը կարող է հանդիսանալ նշված բանկերի կողմից առաջարկվող մոտեցումների արդյունավետ համադրումը:

Ներկայացվել է 27.01.2018թ.
Ընդունվել է տպագրության 28.02.2018թ.

¹¹ The role of human resource management practices in bank Performance. Abdul Kadar Muhammad Masumab, Md. Abul Kalam Azad Loo See Behb Department of Applied Statistics, Faculty of Economics and Administration, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia Published online: 21 Jan 2015.