

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МАРКЕТИНГА, МЕНЕДЖМЕНТА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КАФЕДРА «Бизнес-администрирование»

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ

Заведующая кафедрой

  
Е.В. Бертош

(подпись)

« 15 » 06 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание степени магистра экономических наук

«Повышение эффективности управления персоналом банковских  
организаций Республики Ирак»

Специальность 1-25 80 04 «Экономика и управление народным  
хозяйством»

Магистрант

15.06.2020



А.Т.Али

(подпись, дата)

Руководитель  
к.э.н., доцент

15.06.2020 

О.Н.Монтик

(подпись, дата)

Минск 2020

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Магистерская работа: 86 стр., 8 табл., 16 рис., 51 источник.

### БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ИРАКА, БАНКОВСКИЙ СЕКТОР, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА

*Целью исследования* является раскрытие проблем банка и путей их решения с позиции управления персоналом и разработка мероприятий усовершенствования отдельных элементов данного процесса с учетом инновационного сегмента банковских услуг.

*Объектом исследования* является персонал банка как сложная социально-экономическая система.

*Предметом исследования* являются теоретические, методические подходы и рекомендации относительно оценки системы управления персонала банков в Ираке на основе компетентностного подхода.

*Теоретической и методологической основой исследования* являются материалы научных и периодических изданий, сети интернет, разработки современных ученых, а также практический опыт иракских банков по разработке и реализации социальной политики.

*Методы исследования.* При проведении исследования были использованы такие методы, как: анализ и обобщений, выборочного исследования, формально-логический, системно-структурный, рациональный.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

**1. Предлагаемый алгоритм создания комплекса учебных программ и образовательных курсов по повышению квалификации сотрудников банка отличается от существующих:**

- использованием оценки компетенций сотрудников с учетом их удельного веса значимости и частоты применения в функциональных обязанностях работника;

- степени их развития по сравнению с эталонным (максимальным) значением;

- степени развития ключевых компетенций работника, необходимых для своевременного и эффективного стопроцентного выполнения сотрудником установленных целевых плановых показателей деятельности банка.

**2. Разработанная комплексная методика оценки результативности работы банковского сектора Ирака, основанная на синтезе модели сбалансированных показателей и матричного метода, базирующегося на**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М. : Соминтек, 2011. – 256 с.
2. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ – Петербург, 2012. – 416 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-ое изд./ М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 500 с.
4. Бойченко, А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52- 67.
5. Вайн, С. Оптимизация ресурсов современного банка / С. Вайн.— М. : Альпина Паблишер, 2013. – 194 с.
6. Варгас, О. Оптимизация вознаграждения персонала на основе системы грейдов / О. Варгас // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 4. – С. 133- 140.
7. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
8. Долгих, А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 8. – С. 62-68.
9. Герасимов, Б.И. Экономический анализ менеджмента качества коммерческого банка : учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2005. – 116 с.
10. Гончарова, С.Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе KPI /С.Ю. Гончарова // Управление развитием. – 2015. – №6(82). – С. 34–39.
11. Димитриади, Г.Г. Риски управления банком / Г.Г. Димитриади.— СПб. : ЛКИ, 2010. – 240 с.
12. Думлер, С.А. Автоматизированные системы управления промышленным предприятием / С. А. Думлер. – М. : Экономика, 1966. – 202с.
13. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – Екатеринбург: Деловая книга, 2015. – 232 с.
14. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2007. – 446с.
15. Козловски, П. Этика банков : учебное пособие / П. Козловски. – М. : Кнорус, 2014. – 272 с.

16. Кузнецова, Л.В. Эффективность корпоративного управления в банковской деятельности / Л.В. Кузнецова. – М. : Креативная экономика, 2012. – 160 с.

17. Лаврушина, О. И. Банковская система в современной экономике : учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Кнорус, 2016. – 360 с.

18. Ловягин, А.Е. Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление / А.Е. Ловягин // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 54–57.

19. Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент банка : учебное пособие / Ю.С. Масленченков. – М. : ЮнитиДана, 2012. – 399 с.

20. Маслов, Е. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

21. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1994. – 464 с.

22. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

23. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение: учебник/ Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2014. – 562 с.

24. Мошкова В. Зарубежный опыт оценки персонала [Электронный ресурс] / Управление персоналом. Режим доступа: [http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30](http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30). Дата обращения: 21.05.2020.

25. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова – М.: Экзамен, 2002. – 256с.

26. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке : учебное пособие / Р.Г. Ольхова.— М. : Кнорус, 2013.— 304 с.

27. О'Шоннесси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннесси. – М. : ООО «МТ Пресс», 2001. – 296 с.

28. Пономаренко, В. С. Модели управления персоналом корпораций / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Х. : ХГЭУ, 2007. – 232 с.

29. Розенберг, Д. М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Д. М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.

30. Саакян, А. К. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова. – СПб. : Питер, 2012. – 176 с.

31. Санталайнен, Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилейнен, П. Порейне. – М. : ПрогрессУниверс, 2011. – 214 с.

32. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2009. – 312 с.

33. Тавасиев, А.М. Банковское дело: управление кредитной организацией: учебное пособие / А.М. Тавасиев. – М. : Дашков и К, 2011. – 640 с.

34. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : Пер. с англ./ Д. Ульрих – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
35. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
36. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Кнорус, 2016. – 279 с.
37. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с фр.]. – М. : Контроллинг, 2008. – 154 с.
38. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
39. Фокин, Н.Г. Управление персоналом банка [Текст]/Н.Г. Фокин. Издательство: Финансы и статистика, 2017 г. – 452 с.
40. Шекшня, С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с.
41. Шершнева, Е.Г. Банковский менеджмент : учебное пособие / Е.Г. Шершнева, Е.С. Кондюкова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 112 с.
42. Щербинина М.Ю., Стефанова Н.А. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62294>. Дата обращения: 02.02.2020.
43. Шурин, К.Н. Особенности персонала банка/К.Н. Шурин. Издательство: Финансы и статистика, 2016 г. – 328 с.
44. Bakker A.B., Oerlemans W.G.M. Subjective well-being in organizations. In: K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.), Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford: Oxford University Press, 2015. – PP. 178–189.
45. Devanna M. A. A framework for a strategic human resource management /M. A. Devanna, C. J. Fombrun, N. M. Tichy/ Strategic Human Resource management. N. Y.: John Wiley, 2015. – 499 p.
46. Iljassow S.M. Über die Motivation des Personals der Geschäftsbank//Bankwesen. – 2014. – № 4. – P. 68–71.
47. Iraq. Systematic country diagnostic. February 3, 2017 [Electronic resource]. – Access mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/542811487277729890/pdf/IRAQ-SCD-FINAL-cleared-02132017.pdf>. Date of access: 10.05.2020.
48. Miller H, Kuprijanow J. Sistemys der Motivation des Personals in Westeuropa und die USA//Problem der Theorie und der Praxis der Verwaltung. – 2015. – № 2. P. 83–88.

49. Shalashilina N.V., Janovskaja J.M.: Die Erarbeitung und die Realisierung des individuellen Planes der Karriereentwicklung des Mitarbeiters. In: Handbuch für Personalverwaltung. – 2015. – № 5. – P. 53–58.

50. Post-War Iraq: Foreign Contributions to Training, Peacekeeping, and Reconstruction [Electronic resource]. – Access mode: <https://fas.org/sgp/crs/mideast/RL32105.pdf>. Date of access: 10.05.2020.

51. World Bank Group. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.worldbank.org>. Date of access: 10.05.2020.