

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA  
MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**MAGISTRATURA BO‘LIMI**

**Qo‘l yozma huquqida**

**UDK: 336.71 (338.24)**

**QO‘ZIEVA MAXLIYO AG‘AMUROTOVNA**

**TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISH  
XUSUSIYATLARI**

**5A230201 – Menejment (Xizmatlar sohasi)**

**Magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan**

**DISSERTATSIYA**

**Ilmiy rahbar**

**i.f.n., dots. Abdukarimova M.Y.**

**Toshkent – 2016**

**Dissertatsiya Toshkent moliya instituti “Menejment va marketing”  
kafedrasida bajarilgan.**

**Ilmiy rahbar**

**Kafedra mudiri**

**Magistratura bo‘limi  
boshlig‘i**

<b>МУНДАРИЖА</b>		<b>БЕТ</b>
	<b>КИРИШ .....</b>	<b>3</b>
<b>I BOB</b>	<b>TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY MASALALAR</b>	<b>7</b>
1.1	Tijorat banklarida personalni boshqarishning ilmiy-nazariy asoslanganligi.....	7
1.2	Banklarda personalni boshqarishning ijtimoiy masalalari.....	17
1.3	Tijorat banklarida personalni baholash indikatorlarining xususiyatlari.....	26
	I bob bo'yicha xulosa.....	34
<b>II BOB</b>	<b>“IPOTEKABANK” ATIB NING BOSHQARUV TUZILMASI VA HOZIRGI MOLIYAVIY-IQTISODIY HOLATI TAHLILI.....</b>	<b>36</b>
2.1	“Ipoteka bank” ATIB boshqaruvining tashkiliy strukturasi va moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili.....	36
2.2	“Ipoteka bank” ATIB filialining mehnat resurslarini boshqarish holatining tahlili.....	49
	II bob bo'yicha xulosa.....	59
<b>III BOB</b>	<b>TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI...</b>	<b>61</b>
3.1	Tijorat banklari personalni boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi.....	61
3.2	Banklarda personalni boshqarish tizimi samaradorligi oshirish yo'llari.....	69
3.3	Tijorat banklarida personal hulq-atvorini boshqarishni takomillashtirish.....	75
	III bob bo'yicha xulosa.....	82
	<b>XULOSA.....</b>	<b>84</b>
	<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	<b>86</b>
	<b>ILOVALAR.....</b>	

## KIRISH

**Mavzuning asoslanishi va uning dolzarbligi.** Bozor munosabatlari sharoitida tijorat banklari faoliyati keng ko‘lamliligi bilan ajralib turadi, ya’ni, bozorda moliyaviy vositachi sifatida kapitalni tarmoqlar va hududlar hamda iqtisodiyot sub’ektlari bo‘yicha qayta taqsimlashni amalga oshirishda faol ishtirok etadi. Shu bilan birga, tijorat banklarining moliyaviy vositachi sifatidagi o‘rni iqtisodiyotning samarali rivojlanishiga, ishlab chiqarishning ob’ektiv iste’moliga bog‘liq holda iqtisodiyot tarmoqlarini qayta qurishga ta’sir etadi. Bugungi kunda tijorat banklarida personal menejmentini takomillashtirish, ular faoliyatida yangi moliyaviy xizmat turlarining ko‘payishi va faoliyat sohasi kengayishiga xizmat qilmoqda.

Mamlakatimizda mustaqil bank tizimining shakllanishi, ko‘p sonli aksiyadorlik-tijorat, xususiy, qo‘shma hamda chet el kapitali ishtirokidagi banklarning paydo bo‘lishi olib keldi. Bugungi kunga kelib banklarimiz, nafaqat O‘zbekistonda, balki jahon miqyosida yirik banklar qatoriga kirib ulgurdi. Hozirda banklarimiz o‘z zimmlariga yuklatilgan vazifalarni muvaffaqiyatli uddalab kelmoqdalar. Bu borada mamlakatimiz rahbari I.A.Karimov mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanti-rish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma’ruzasida quyidagicha to‘xtaldi: «O‘tgan yili bank tizimini yanada mustahkamlash, banklarning kapitallashuv darajasini oshirish va investi-siyaviy faolligini kengaytirish ta’minlandi. Bank tizimining jami kapitali 2014 yilga nisbatan 23,3 foiz ko‘payib, 7 trillion 800 milliard so‘mga etdi. So‘nggi 5 yilda mazkur ko‘rsatkich 2,4 barobar o‘tdi. Bank tizimi kapitalining etarlilik darajasi qariyb 24 foizni tashkil qildi. Buumumiy qabul qilingan xalqaro standartlardan 3 marta, bank likvidligi esa eng yuqori ko‘rsatkichlardan 2 marta ko‘pdir»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Prezidentimiz I.A.Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yilning asosiy yakunlari va 2016 yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan majlisidagi ma’ruzasi

Aynan ushbu jihat bilan bog‘liq ravishda bankda mijozlarga ko‘rsatiladigan xizmatlar sifatini yanada oshirish, ularning talab-ehtiyojlarini to‘la qondirish, bankning iqtisodiy rivojlanishi va moliyaviy barqarorligini ta‘minlash birinchi navbatda bank xodimlari malakasiga bog‘liqdir.

Shu bois, personal menejmentining zamonaviy usullarini respublikamiz tijorat banklari faoliyatiga keng ko‘lamda tatbiq etish va buning asosida bank xodimlari faoliyatining samaradorligiga erishish bugungi kunda bank sohasidagi dolzarb masalalardan biridir.

**Tadqiqot ob‘ekti va predmeti** bo‘lib, «Ipoteka bank» ochiq aksiyadorlik tijorat banki tadqiqot ob‘ekti va bank personalini boshqarish jarayoni va undagi tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar tadqiqot predmeti hisoblanadi.

**Tadqiqot maqsadi va vazifalari.** Mamlakatimiz tijorat banklari personal menejmentini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun malakaviy ishning oldiga quyidagi vazifalar qo‘yilgan:

- tijorat banklarida personalni boshqarishning ilmiy-nazariy asoslanganligini tadqiq etish;
- banklarda personalni boshqarishning ijtimoiy masalalarini asoslash;
- tijorat banklarida personalni baholash indikatorlarining xususiyatlarini ochib berish;
- “Ipoteka bank” ATIB boshqaruvining tashkiliy strukturasi va moliyaviy ko‘rsatkichlarini tahlil qilish;
- “Ipoteka bank” ATB filialining mehnat resurslarini boshqarish holatini tahlil qilish;
- Tijorat banklari personalni boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rganish;
- Banklarda personalni boshqarish tizimi samaradorligi oshirish yo‘llarini belgilab berish;

- Tijorat banklarida personal hulq-atvorini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar keltirish.

### **Ilmiy yangiligi:**

- banklarda personalni boshqarishning ijtimoiy masalalarini asoslab beriladi;  
- tijorat banklarida personalni baholash indikatorlarining xususiyatlarini ochib beriladi;

- "Ipoteka bank" ATIB boshqaruvining tashkiliy strukturasi va moliyaviy ko'rsatkichlari va personalni boshqarish holatini tahlil qilinadi;

- tijorat banklari personalni boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rgangan holda, banklarda personalni boshqarish tizimi samaradorligi oshirish yo'llarini belgilab beriladi;

- Tijorat banklarida personal hulq-atvorini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar keltiriladi.

**Tadqiqotning asosiy masalalari va farazlari.** "Ipoteka bank" ATIB boshqaruvining tashkiliy strukturasi va moliyaviy ko'rsatkichlari va personalni boshqarish holatining tahlili, hamda tijorat banklarida personalni boshqarishning nazariy-uslubiy masalalarini tadqiq etish natijalari Respublikamiz tijorat banklarida personalni boshqarish samardorligini oshirish imkonini beradi.

**Tadqiqot mavzusi bo'yicha adabiyotlar sharhi.** Bir qator xorijlik iqtisodchi olimlar hamda mutaxassislar xususan, S.Rouz, S.Arhipova, S.Fisher, V.Abchuk, N.Mitrafanov<sup>1</sup> va boshqalar menejment nazariyasi va uni rivojlantirishga oid tadqiqot ishlarida menejmentning zamonaviy usullarini iqtisodiyot tarmoqlarida qo'llashning uslubiy asoslari o'rganilgan.

Mamlakatimizning iqtisodchi olimlari M.Sharifxo'jaev, Sh.Zaynutdinov, D.Rahimova, S.G'ulomov<sup>2</sup>larning ilmiy tadqiqotlari personal menejmentining

---

<sup>1</sup> Питер С. Роуз. Банковский менеджмент: пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.; Абчук В.А. Менеджмент: учебник. – СПб.: «Союз», 2002. – 463 с.; Митрофанов Н.Г. Организация службы управления персоналом в современных условиях (на примере территориального управления банка России). Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Москва. 2003. - 27 с.; Архипова С.В. Менеджмент в коммерческих банках в условиях российской экономики. Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Москва. 2001. – 28 с.

<sup>2</sup> Q.X. Abdurahmonov, Sh.R. Xolmo'minov, N.Q.Zokirova. Personalni boshqarish. Darslik – T.: 2008. – 656 b.; M.Sharifxo'javev, Yo.Abdullayev. Menejment. Darslik. – T.: «O'qituvchi», 2001. – 395 b.; Rahimova D.N. va

muammolari va uning rivojlanish xususiyatlariga bag'ishlangan. Xususan, Q.Abdurahmonov personalni boshqarish tizimi va uni rivojlantirish, mehnat jamoalariga rahbarlik qilish va etakchilik muammolarini, N.Ismailova ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish tizimidagi masalalar, kadrlar bilan ishlashni tashkil etish va uni boshqarish jarayonlarini tadqiq etgan. Ammo, bugungi kunda respublikamiz bank tizimida xodimlar (personal)ni boshqarish va ularning faoliyat samaradorligini oshirishdagi muammolar o'z echimini topmagan. Shu bois, tijorat banklarida personal menejmentini takomillashtirishga doir muammolarning mavjudligi ushbu dissertatsiya mavzusining tanlanishiga asos bo'ldi.

**Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi.** O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov asarlarida yoritilgan mamlakatimizdagi iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish va iqtisodiyotdagi tuzilmaviy o'zgarishlarga oid nazariy qarashlar, hukumatimiz tomonidan to'qimachilik korxonalarini rivojlantirish bo'yicha ishlab chiqilgan me'yoriy hujjatlar va xorijiy hamda O'zbekiston olimlarining to'qimachilik korxonalarini rivojlantirish muammolariga qaratilgan ilmiy tadqiqot ishlari tashkil etadi.

**Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati.** Magistrlik dissertatsiyasi ishidan olingan ilmiy xulosalar, tavsiyalar O'zbekiston Respublikasida tijorat banklari permonalini boshqarishga qaratilgan bag'ishlangan ilmiy-tadqiqotlarni amalga oshirishda e'tiborga olinishi mumkin.

**Ish tuzilmasining tavsifi.** Dissertatsiya ishi kirish, mazmunan o'zaro bog'langan uchta bob, xulosa, 37 ta foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Tadqiqot ishining umumiy hajmi 89 bet bo'lib, 5 ta jadval, 8 ta rasmdan o'rin olgan.

---

boshqalar. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. Darslik. – T.: «G'ofur G'ulom ijodiy uyi», 2009. – 50 b.; Zaynutdinov SH.N., Nurimbetov R.I. Personalni boshqarish. – T.: “Yangi yo'l poligraf servisi”, 2007. – 320 b.; Гулямов С.С. Управление персоналом в коммерческом банке (на примере Республики Узбекистан). Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Ташкент-Москва. 2001. – 20 с.

## **I BOB TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY MASALALARI**

### **1.1. Tijorat banklarida personalni boshqarishning ilmiy-nazariy asoslanganligi**

Bozor islohotlarini amalga oshirish sharoitida korxonalarining iqtisodiy mustaqqilligi, mehnat bozorida yangi shart-sharoitlarning paydo bo'lishi, bajariladigan ishning murakkablashishi hamda xodim malakasiga talablarning yanada oshishi, shuningdek mehnat munosabatlarida ijtimoiy qadriyatlar va ishlab chiqarish etikasi tomon siljishlar yuz bergani tufayli xodimlar bilan ishlashga munosabat o'zgardi, mehnat qonunchiligini yanada mukammallashtirish zarurati yuzaga keldi, kadrlar bilan ishlashda bozor yondashuvi qo'llanila boshlandi. Amalda xodimlarni boshqarish bo'yicha ishlarni tashkil qilishning amaliy jihatlarini ochish berish imkoniyatini yaratmoqda.

Tabiiyki, personal bo'yicha har qanday menejer har bir yangilikni, taklif etilayotgan usulni o'z amaliyotida "tekshirib" ko'radi. Bu erda ham shuni yodda tutish kerakki, kadrlar menejmenti funksiyasini qurish muqarrar ravishda kompaniyaning rivojlanish bosqichlari bilan bog'lanadi.

Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi.

"Bank personalini boshqarish" tushunchasi amaliyotimizga kirib kelganiga ko'p vaqt bo'lgani yo'q. To'g'ri, har bir bank bo'limidagi bankni boshqarish tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishdan iborat kichik funksional tizimga ega edi, lekin kadrlarni boshqarishga doir ishlarning katta qismini asosan bo'linmalarining rahbarlari bajarishar edi.

Bank rahbarlarining asosiy vazifasi xodimlarning maqsadga yo'nalgan hamjihat faoliyatini ta'minlashdan iborat. Buning uchun quyidagi shart-sharoitlar taqozo etiladi.

1. Bankning asosiy g'oyasi ishlab chiqilgan bo'lib, u oraliq maqsadlar va aniq bajariladigan topshiriqlar uchun yo'llanma vazifasini o'tashi lozim. Bosh g'oya, oraliq maqsadlar hamda ulardan kelib chiqadigan topshiriqlar bankning umumiy maqsadga yo'naltirilgan faoliyatini ta'minlaydigan o'lchamlardir.

2. Bank oldida turgan vazifalarni bajarish uchun zarur resurslarni ta'minlash va ishga solish zarur. Bizning holatda so'z insoniy resurslar haqida ketmoqda. Xodimlar soni tarkibiy jihatdan maqbul bo'lishi hamda vazifalar hajmiga mos kelishi lozim. Shuningdek, xodimlar talab etiladigan malakaga ham ega bo'lishi darkor. Va nihoyat, xodimlarning bosh g'oyaga sodiqligi hamda qisqa muddatli maqsadlar va vazifalarni bajarishdagi faolligini ham ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Bunga esa pul mukofotlaridan tashqari, ularning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, salohiyatini va rivojlantirish imkoniyatini ro'yobga chiqarish kabi rag'batlar tizimi yordam beradi.

3. Bank atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslasha olishi kerak. Bu esa maqsadlarnigina emas, balki ularga erishish yo'llarini, shuningdek, tegishli ichki tuzilmalarni ham o'zgartirish va yangi voqelikka moslashtirish zarurligini bildiradi.

Bank ichidagi boshqaruvning muhim xususiyati umuman personalga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan iboratdir. Kadrlar bilan ishlash tizimi ham aynan shu munosabatda vujudga keladi.

Personalni boshqarish bankni boshqarishni umumiy tizimga birlashtiradi, uni strategik yo'l-yo'riqlar va korporativ madaniyat, ilmiy-tadqiqot ishlari, xizmatlarni sotish, sifatni yaxshilash bilan bog'laydi:

- ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o'rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etish, ish mazmunini, kadrlar tayyorlash, ularga haq to'lashni va hokazolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy va dasturiy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi;

- xodimlarning fazilatlarini va kasbiy tavsiflarini, shuningdek ularning faoliyati natijalarini har tomonlama hisobga olishni nazarda tutadi;

- bank xodimlari bilan ham, shuningdek ularning oila a'zolari bilan ham targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlar olib borishni nazarda tutadi (Yapon tajribasi);

- bankdagi mehnatni boshqarish bankni rahbarlardan biri yoki direktorlar kengashi a'zosi qo'lida markazlashtiradi, shuningdek kadrlar ishi mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlarini amalga oshiradi.

Bizning fikrimizcha, bank personalini boshqarish uchun muayyan tizim shakllanishi va uning rivojlanishi uchun esa, innovatsion g'oyalardan samarali foydalanishga qodir bo'lgan kadrlar kerak.

Shundan kelib chiqqan holda, bank personalini boshqarishga quyidagicha ta'rif berish mumkin.

Bank personalini boshqarish – bank xodimlari va bank manfaatlarini ta'minlash maqsadida kadrlar salohiyati hamda bankni ichki resurslaridan samarali foydalanish orqali rivojlanishiga asos yaratib beruvchi tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-ahloqiy va huquqiy me'yoriy munosabatlar tizimidir.

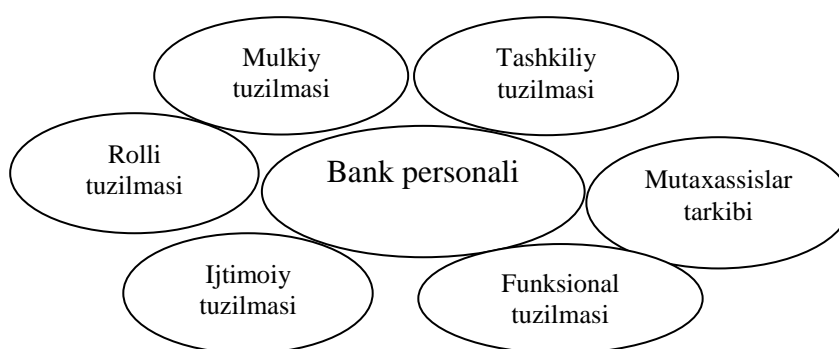
Bank personalini boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida insonlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning muayyan funksional mustaqil jarayonlaridan iboratdir, ularning maqsadli yo'nalishi bank umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo'lgan ijtimoiy strategiya bilan belgilab berildi.

Bank personalini boshqarish tizimining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- bankka o'z maqsadlariga erishishida yordam berish;
- bankni malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta'minlash;
- bank personalining mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;
- bank personalini motivatsiyalash tizimlarini takomillashtirish;
- barcha toifadagi xodimlarning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;
- bank personalining malakasini va professionallik darajasini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;
- bankda qulay ma'naviy-ahloqiy muhitni saqlash;
- bankda karerani

- xizmat sohasida ko‘tarishni rejalashtirish;
- bank personalining ijodiy faolligini oshirish, bankning innovatsiya rejalarini amalga oshirishida yordam berish;
- bank xodimlarining faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda personalni attestatsiyadan o‘tkazish usullarini takomillashtirish, boshqarish personalining barcha xodimlar bilan aloqasini o‘rnatish.

Bank personalini uning kasbi va lavozimi, boshqaruv darajasi, xodimlar toifalariga bog‘liq holda quyidagicha tuzilmada bo‘lishi mumkin (1.1-rasmga qarang).



**1.1-rasm. Bank personali tuzilmasi<sup>3</sup>**

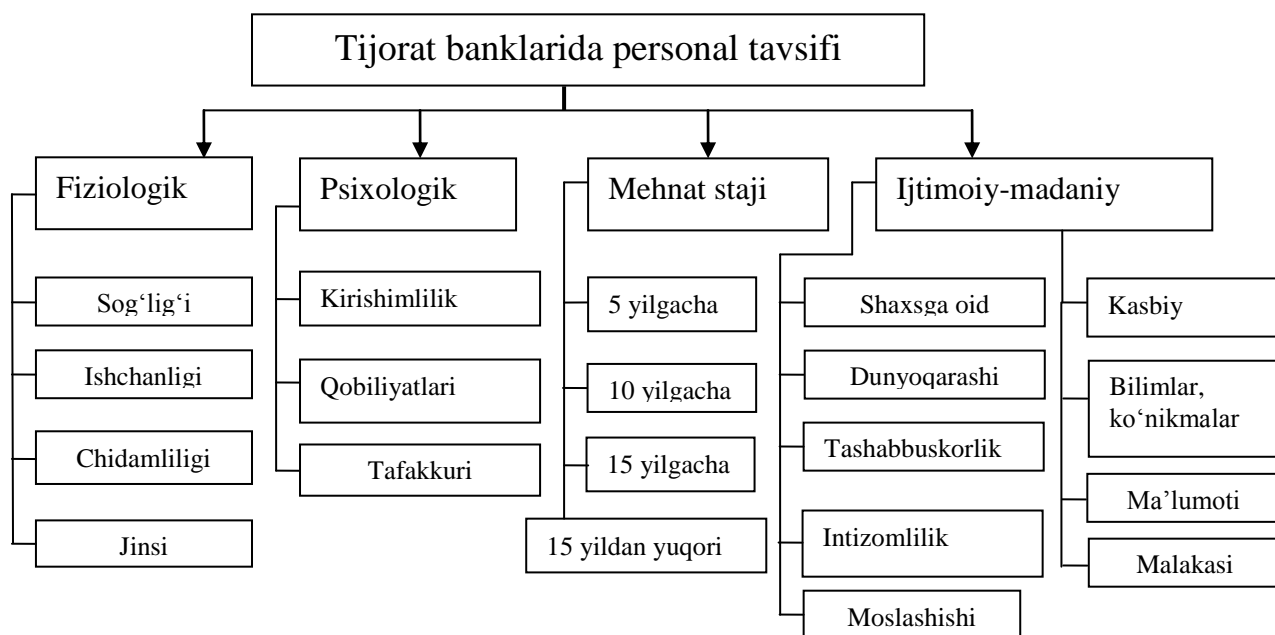
Bank personali tuzilmasi turli mezonlarga: xodimlar toifasiga, jinsiga, yoshiga, kasbiy-malaka belgilariga asoslanadi. Bunda miqdor va sifat ko‘rsatkichlarini ham hisobga olish muhim. Tasnif belgilarining har biri boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur axborotni beradi, biroq, mazkur jamoa uning oldiga qo‘yilgan vazifalarni doim bajara oladimi, degan savolga aniq javob bera olmaydi.

Muayyan vaqtda xodimlar salohiyatining, real ishga solinishi mumkin bo‘lgan tavsiflari quyidagi rasmda berilgan (1.2-rasm).

Fiziologik tavsiflar – sog‘liq, ishchanlik, chidamlilik - insonning muayyan sharoitlarda va tartibda ishlash qobiliyatini belgilaydi hamda kadrlarni joylash, u yoki bu lavozimga tanlashda hisobga olinishi kerak.

Psixologik tavsiflar insonning umumli yashash va ishlashga qobiliyatlarini shakllantiradi.

<sup>3</sup> Dissertant ishlanmasi.



### 1.2-rasm. Bank personalining boshqaruv ob'ekti sifatidagi tavsiflari<sup>4</sup>

Ijtimoiy-madaniy tavsiflar xodimning ma'lumoti, malakasi, kasbiy bilimlari va ko'nikmalari, dunyoqarashi, intizomlilik, tashabbuskorlilik, qobiliyatlari, qiziqishlari, motivatsiyasi kabi belgilarini qamraydi hamda u yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashning qanchalik maqsadga muvofiqligini, joriy faoliyatni qat'iy nazorat qilish zaruratini va hokazolarni belgilaydi.

Bank personalini boshqarish inson omilini faollashtirish bo'yicha funksional, institutsional va amaliy vazifalar majmuidan iborat deb qaralishi kerak.

Inson resurslarini boshqarish vazifalarini samarali hal qilish uchun ularni bajarishga boshqaruv rahbarlarini muntazam va ko'proq jalb qilish, bu vazifalarni boshqaruv bo'linmalari darajasida bajarish, ular faoliyatini rahbariyat tomonida nazorat qilinishi talab etiladi<sup>5</sup>.

Kadrlar menejmenti – zamonaviy menejment yo'nalishlaridan biri bo'lib, tashkilot kadrlar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanishga qaratilgan. Kadrlar menejmenti tizimida quyidagilarni ajratish mumkin:

- operativ boshqaruv darajasi (kadrlar bo'yicha ishlar ko'proq ustuvor);
- taktik boshqaruv darajasi (personalni boshqarish ko'proq ustuvor);

<sup>4</sup> Dissertant ishlanmasi.

<sup>5</sup> Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.

- strategik boshqaruv darajasi (inson resurslarni boshqarish ko'proq ustuvor);

- korporatsiyani siyosiy boshqarish darajasi (kadrlar siyosatini ishlab chiqish va uni amalga oshirish ustidan nazorat qilish).

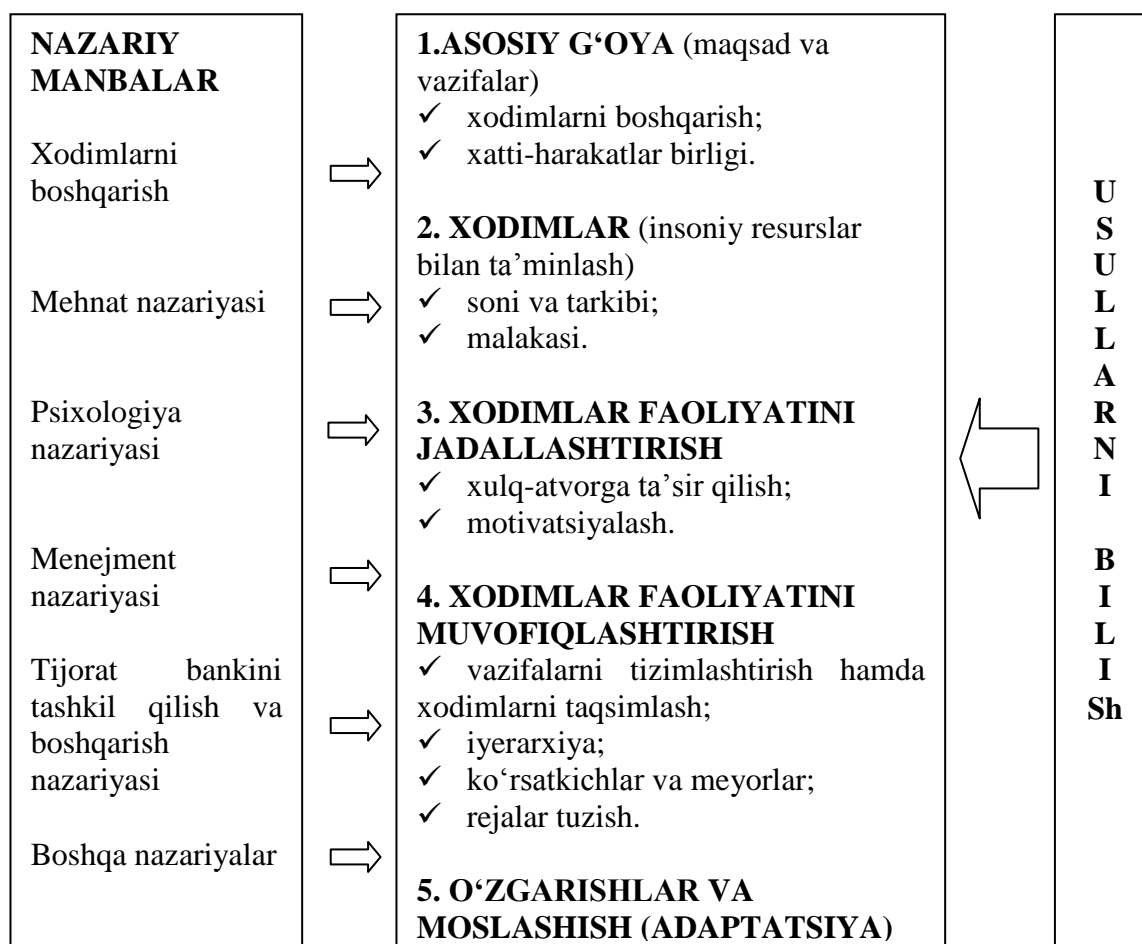
Shunday qilib, kadrlar menejmenti – bu har qanday tashkilotni, jumladan Bankni boshqarish tizimining nihoyatda muhim elementi.

1.3-rasmda banklarda o'z yechimini kutayotgan menejment vazifalari ifodalangan. Bunda menejment deganda bank faoliyatini yo'naltirish yoki boshqarish tushuniladi. Ushbu rasmdagi bankda xodimlarni boshqarish vazifalariga asosiy g'oya, xodimlar, xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish, o'zgarishlar va moslashish kiritganmiz. Ushbu vazifalarni amalga oshirishda nazariy manbalarga ya'ni xodimlarni boshqarish, mehnat nazariyasi, psixologiya nazariyasi, menejment nazariyasi, tijorat bankini tashkil qilish va boshqarish nazariyasi hamda boshqa nazariyalar va usullarni bilishga bog'liqdir.

Bank rahbarlarining asosiy vazifasi xodimlarning maqsadga yo'nalgan hamjihat faoliyatini ta'minlashdan iborat. Buning uchun quyidagi shart-sharoitlar taqozo etiladi.

1. Bankning asosiy g'oyasi ishlab chiqilgan bo'lib, u oraliq maqsadlar va aniq bajariladigan topshiriqlar uchun yo'llanma vazifasini o'tashi lozim. Bosh g'oya, oraliq maqsadlar hamda ulardan kelib chiqadigan topshiriqlar bankning umumiy maqsadga yo'naltirilgan faoliyatini ta'minlaydigan o'lchamlardir.

2. Bank oldida turgan vazifalarni bajarish uchun zarur resurslarni ta'minlash va ishga solish zarur. Bizning holatda so'z insoniy resurslar haqida ketmoqda. Xodimlar soni tarkibiy jihatdan maqbul bo'lishi hamda vazifalar hajmiga mos kelishi lozim. Shuningdek, xodimlar talab etiladigan malakaga ham ega bo'lishi darkor. Va nihoyat, xodimlarning bosh g'oyaga sodiqligi hamda qisqa muddatli maqsadlar va vazifalarni bajarishdagi faolligini ham ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Bunga esa pul mukofotlaridan tashqari, ularning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, salohiyatini va rivojlantirish imkoniyatini ro'yobga chiqarish kabi rag'batlar tizimi yordam beradi.



### 1.3-rasm. Tijorat bankida xodimlarni boshqarish vazifalari<sup>6</sup>

3. Bank xodimlari g‘ayratini bosh g‘oyaga hamda oraliq maqsadlar va vazifalarni bajarishga bo‘ysundirish kerak. Katta ijtimoiy tizim doirasidagi jarayonlarni asosan vazifalarni tizimlashtirish (tashkiliy faoliyat) orqali muvofiqlashtirish mumkin. Shu bilan birga, xodimlar umumiy qadriyatlarini, maqsad va talab etiladigan xulq-atvor meyorlarini anglab etishi asosida bo‘ysinuv iyerarxiyasini yaratish orqali ham ularni ushbu vazifalarga yo‘naltirish mumkin. Rejalar ishlab chiqib, unda nazorat reja ko‘rsatkichlarini ajratish va ularga erishish yo‘llarini tekshirish ham ushbu maqsadga xizmat qiladi.

4. Bank atrof-muhitdagi o‘zgarishlarga moslasha olishi kerak. Bu esa maqsadlarnigina emas, balki ularga erishish yo‘llarini, shuningdek, tegishli ichki tuzilmalarni ham o‘zgartirish va yangi voqelikka moslashtirish zarurligini bildiradi.

<sup>6</sup> Dissertant ishlanmasi.

Biz ko'rsatib o'tgan kompleks muammolarni hal qilish bo'yicha tashkiliy tavsiyalarning ko'pchiligi doim ham kutilgan samara bermasligi shu bilan izohlanadiki, ular faqat aniq vaziyatlar uchun ishlab chiqilgan. Shuning uchun menejment oldida turgan vazifalarni hal qilish bo'yicha tavsiyalarni nazariy asoslash zarur. Ayni mana shu masala xodimlarni boshqarish sohasidagi tadqiqotlarning asosiy diqqat-markazida turadi.

Bank ichidagi boshqaruvning muhim xususiyati umuman personalga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan iboratdir. Kadrlar bilan ishlash tizimi ham aynan shu munosabatda vujudga keladi.

Personalni boshqarish bankni boshqarishni umumiy tizimga birlashtiradi, uni strategik yo'l-yo'riqlar va korporativ madaniyat, ilmiy-tadqiqot ishlari, xizmatlarni sotish, sifatni yaxshilash bilan bog'laydi:

- ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o'rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etish, ish mazmunini, kadrlar tayyorlash, ularga haq to'lashni va hokazolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy va dasturiy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi;

- xodimlarning fazilatlari va kasbiy tavsiflarini, shuningdek ularning faoliyati natijalarini har tomonlama hisobga olishni nazarda tutadi;

- bank xodimlari bilan ham, shuningdek ularning oila a'zolari bilan ham targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlar olib borishni nazarda tutadi (Yapon tajribasi);

- bankdagi mehnatni boshqarish bankni rahbarlardan biri yoki direktorlar kengashi a'zosi qo'lida markazlashtiradi, shuningdek kadrlar ishi mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlarini amalga oshiradi.

Menejment fani nazariy qarashlarda xodimlarni boshqarishning turli ta'riflari mavjud, xususan Rossiyalik olim A.Y. Kibanova xodimlarni boshqarishga ta'rif berib, shunday yozadi: "Personalni boshqarish – bu tashkilot boshqaruv tuzilmasining maqsadli faoliyatidir, ya'ni tashkilot personalini boshqarish tizimi hisoblanib, u ma'lum bir tamoyillar va usullar orqali bo'lim boshliqlari va

mutaxassisleri tomonidan kadrlar siyosati strategiyasi va konsepsiyasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi"<sup>7</sup>.

Ushbu ta'rifda personalni boshqarish bo'lim boshlig'i tomonidan kadrlar siyosati strategiyasini ishlab chiqish va uni boshqaruv tuzilmasi orqali amalga oshirish faoliyati ekanligi ta'kidlangan. Bunda kadrlarni tezkor boshqarish, kadrlarni yangiliklarga intiluvchanligi, ish sifatini ta'minlash kabi jihatlar aks etmagan.

O'zbekistonda bu borada ilmiy izlanishlar olib borgan olimlarni bir necha guruhga bo'lish mumkin. Ularning birinchi guruhi vakillari M. Sharifxo'jayev va Yo. Abdullayev bo'lib, ularning fikricha, "Inson resurslarini boshqarish tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi". "Xodimlarni boshqarish tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi". Xodimlarni boshqarishga esa quyidagicha ta'rif beradilar: "Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi"<sup>8</sup>.

Fikrimizcha, ushbu ta'rifda xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy, ijtimoiy tadbirlar tizimi sifatida qaralgan. Lekin korxonada xodimlarni boshqarish korxonani ichki resurslaridan samarali foydalanish orqali rivojlanishiga e'tibor berilmagan.

Ikkinchi guruh olimlar Q.X. Abduraxmonov, Sh.R. Xolmo'minov va N.Q. Zokirovalar bo'lib, ular "Personalni boshqarish – alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali

---

<sup>7</sup> Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

<sup>8</sup> М. Шарифхо'jayev, YO.Abdullayev. Menejment. "O'qituvchi", Toshkent. 2001 yil.

foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, ahloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir” deb ta’rif beradilar<sup>9</sup>.

Ushbu ta’rif mualliflari personalni boshqarish deganda alohida xodim va umuman korxonalar manfaatlarini ta’minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, ahloqiy va huquqiy munosabatlar tizimi sifatida qaralgan bo‘lib xodimga alohida yondashish kerakligi va uning salohiyatidan samarali foydalanish bilan birga personalni boshqarish uchun muayyan tizim shakllanishi va uning rivojlanishi uchun esa, innovatsion g‘oyalardan samarali foydalanish kerak.

Olimlarning uchinchi guruhi - Q.X. Abdurahmonov, Sh.R. Xolmo‘minov, A.B. Hayitov va A.M. Akbarov: “Personalni boshqarish (personal menejmenti) – korxonalar, firma darajasida ishchi kuchi salohiyatining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir” deb ta’riflaydilar<sup>10</sup>.

Ushbu guruhdagi olimlar personalga ishchi kuchi sifatida ya’ni uning salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish yuzasidan o‘zaro bog‘langan chora-tadbirlar sifatida qarashgan. Fikrimizcha, personalga uning roli, ya’ni lavozimiga qarab munosabatda bo‘lib uni boshqarishda boshqaruvni ma’muriy mexanizmlari orqali amalga oshirish lozim.

Iqtisodchi olim S.S. G‘ulomov fikricha, “bank personalni - bu turli malakaga ega bank xodimlarining shaxsiy va professional fazilatlaridan foydalanib bank oldiga qo‘yilgan aniq maqsadni amalga oshiruvchi xodimlar yig‘indisidir”<sup>11</sup>.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, fikrimizcha, bank personalni boshqarish o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Chunki bank ishlab chiqarish korxonalaridan farq qiladi, shuning uchun ham bank xodimlarini boshqarish tizimini yaratishda va uni rivojlantirishda maxsus tamoyillardan foydalanishni talab etiladi. Shu bilan birga, bank iqtisodiyotning «qon tomiri» hisoblanadi va bu tizimning

---

<sup>9</sup> Q.X. Abdurahmonov, Sh.R. Xolmo‘minov, N.Q.Zokirova. Personalni boshqarish. “O‘qituvchi”, Toshkent. 2008 yil.

<sup>10</sup> Q.X. Abdurahmonov, Sh.R. Xolmo‘minov, A.B. Hayitov, A.M. Akbarov. Personalni boshqarish. “O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi”, Toshkent. 2004 yil.

<sup>11</sup> Гулямов С.С. Управление персоналом коммерческом банке (например Республики Узбекистан). Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ташкент-Москва, 2001, 10 с.

barqarorligi iqtisodiyotning rivojlanishi va barqarorligini belgilab beradi. Chunki, bank xodimlarining faoliyati bankning rivojlanishiga va uning barqarorligini ta'minlashga qaratilgan bo'libgina qolmasdan, iqtisodiyotning to'xtovsiz rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillardan biri bo'lib ham hisoblanadi. Shu bois bank personalni menejmentiga katta e'tibor berish zamon talabidir.

## **1.2 Banklarda personalni boshqarishning ijtimoiy masalalari**

Bankda personalni boshqarish maxsus funksional xizmatlar va tegishli bo'linmalar rahbarlarining bankni strategik rivojlantirish va band bo'lgan xodimlardan yanada samaraliroq foydalanish vazifalarini bajarishga qaratilgan turli faoliyatidan iboratdir.

Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish banklarning normal ishlab turishiga va uning potensial imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, uning asosiy maqsadlariga erishishga bo'ysundirilishini taqozo etadi. Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish menejmentning o'ziga xos turi sifatida o'z ob'ektiga, usullariga, boshqaruvga doir qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish shakllariga egadir.

Ijtimoiy boshqarish o'zining vazifasiga ko'ra faqat inson va uning kamolotiga qaratiladi. Uning asosiy vazifasi bank xodimlari uchun zarur bo'lgan mehnat va turmush sharoitlarini yaratib berish, ularning doimiy ravishda yaxshilanib borishiga erishishdan iborat bo'lib, u mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar bilan bog'liqdir.

Tijorat banklarning ijtimoiy rivojlanishini boshqarish ijtimoiy muammolarni ilmiy yondashuv, ijtimoiy jarayonlarning sodir bo'lish qonuniyatlarini bilish, aniq analitik hisob-kitob va tekshirib ko'rilgan ijtimoiy normativlar asosida hal qilish imkonini beradigan usullar, yo'llar, tadbirlar yig'indisidan iboratdir. U oldindan o'ylab qo'yilgan, mo'ljallangan ko'p tomonlama, ya'ni ijtimoiy muhitga har tomonlama rejali ta'sir ko'rsatish, bu muhitga ta'sir etuvchi xilma-xil omillardan foydalanishning tashkiliy mexanizmidir.

Ijtimoiy omillar tijorat banklari sharoitida ijtimoiy muhitni tashkil etish bilan bog'liq shart-sharoitlardagi o'zgarishlarni va bu o'zgarishlarning oqibatlarini

ifodalab beradi. Ijtimoiy omillarning asosiy yoʻnalishi mehnat jarayoni amalga oshiriladigan korxonalar va tashkilotning oʻzida ishlaydigan xodimlarga, ularning oilalari istiqomat qiladigan muhitga hamda ularning yaqin atrofidagi xodimlarga taʼsir koʻrsatish shakllariga qarab farqlash mumkin.

Tijorat banklarning bevosita ijtimoiy muhiti asosiy omillariga quyidagilar kiradi: -korxonalar va tashkilotning potentsiali, uning ijtimoiy infratuzilmasi; -ish sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish; -xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi; -jamoadagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat; -mehnatni moddiy ragʻbatlantirish va oilalar byudjetlari; -ishdan tashqari vaqt va dam olishdan samarali foydalanish va boshqalar.

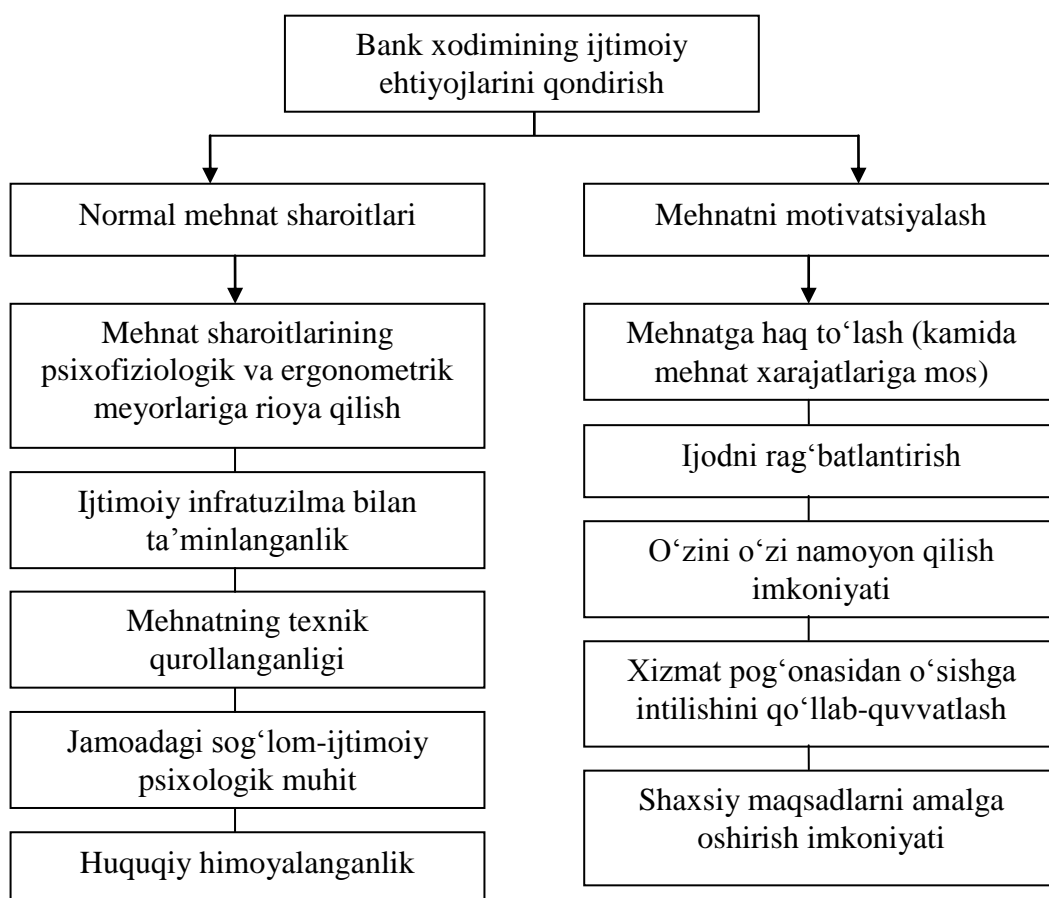
Banklarda personalini ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish esa asosan ikki unsur yaʼni, normal mehnat sharoitlari va mehnatni motivatsiyalash yoʻli orqali amalga oshiriladi.

Korxonalar va tashkilot oʻzining miqyosi, mulkchilik shakli, boʻysunishi, qayerda joylashganligi va boshqa shart-sharoitlariga qarab oʻzining yahlit ijtimoiy infratuzilmasiga ega boʻlishi, faqat uning ayrim elementlari yigʻindisiga ega boʻlishi yoki boshqa korxonalar va tashkilotlar bilan kooperatsiyalashuvga va ijtimoiy sohaning munitsiral bazasiga umid qilishi mumkin. Lekin har qanday vaziyatda ham ijtimoiy infratuzilma haqida gʻamxoʻrlik qilish ijtimoiy taraqqiyotni boshqarishning eng muhim talabi hisoblanadi.

Mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish shunday omillarni oʻz ichiga oladiki, ular birgalikdagi ishning mazmuni, mehnat jarayonining tashkiliy shakllari va mazkur tashkilotda band boʻlgan ishchi kuchining sifatiga bogʻliq boʻladi.

Shuningdek mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish xodimlarning psixofiziologik kayfiyatiga, ishlarning xavfsiz olib borilishini taʼminlashga, ishlab chiqarishda shikastlanish va kasb kasalliklarining oldini olishga maʼlum darajada taʼsir koʻrsatuvchi omillarni ham qamrab oladi. Bu omillar quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

- banklarning zamonaviy texnika va texnologiya bilan ta'minlanish darajasi;
- zamonaviy fan-texnika yutuqlarini bank faoliyati amaliyotiga joriy etilishini hisobga olgan holda mehnatni tashkil etish, ishchilar guruhlarining alohidaligini, mehnat intizomi bilan bir qatorda xodimlarning mustaqilligi, tadbirkorligi, shaxsiy va guruhiy mas'uliyatini kuchaytirish;
- maishiy xonalar (echinish, tahorat va dush xonalari), tibbiyot punkti, bufetlar xojatxona va shu kabilarning mavjudligi va qulayligi.



**1.3-rasm. Bank xodimlari nuqtai nazaridan ijtimoiy ehtiyojlarni amalga oshirishga imkon beradigan maqsadlar tizimi<sup>12</sup>**

Xorijiy mamlakatlar va vatanimiz tajribalari shuni tasdiqlaydiki, kishilarga diqqat-e'tibor bilan qarash, ularning mehnat sharoitini yaxshilash va mehnatini muhofaza qilish sezilarli darajada naf keltiradi, ishchanlik kayfiyatini oshiradi.

<sup>12</sup> Dissertant ishlanmasi.

Ishlab chiqarish estetikasiga, ishchining turmushini ziynatlashga, mehnat kuni vaqtidagi tanaffuslarda dam olish uchun qulaylikning yaratilishiga sarflangan mablag‘lar mehnat unumdorligining ortishi va ish sifatining yaxshilanishi bilan o‘z samarasini beradi.

Yaqinda ilgari ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari va xodimning salohiyatli imkoniyatlarini baholashga asoslangan baholash tizimida muayyan siljishlar yuz berdi; endi asosiy vazifa - joriy faoliyatni takomillashtirish, ya’ni endi faoliyat baholanadi. Ayni paytda natijaga yo‘nalgan yondashuvdan foydalanish ko‘proq saqlanib qolmoqda, ya’ni bunda xodimni ish jarayonida qo‘lga kiritilgan natijalarga qarab baholaydilar, bu shaxsiy xususiyatlarga yo‘naltirilgan yondashuv nomi bilan ma’lum.

Turli tashkilotning maqsadlari turlicha bo‘ladi. Ularning asosiylari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- o‘qitishga ehtiyojni aniqlash;
- kuchli tomonlarga tayangan holda va zaif tomonlar bo‘yicha teskari aloqani ta’minlab, ularni yengish yo‘llarini muhokama qilib, joriy unumdorlikni yaxshilash;
- keyingi davr uchun maqsad va vazifalarni belgilash, bunda ular yetishib bo‘ladigan bo‘lishiga intilish;
- tashkilot ichidagi zarur xizmat siljishlari uchun nomzodlarni aniqlash;
- salohiyati yuqori bo‘lgan nomzodlarni ajratish va ularni xizmat bo‘yicha ko‘tarish haqida kerakli qarorlarni qabul qilish uchun axborotni to‘plash.

Umuman olganda, personal faoliyatini baholashdagi eng asosiy uchta maqsad quyidagilardir:

- joriy faoliyatni yaxshilash;
- ishlab chiqarish maqsadlari va vazifalarini aniqlash;
- o‘qitishga/rivojlantirishga ehtiyojlarni baholash.

An’anaviy tanlov uslublari ko‘pchilik banklarni qoniqtirmay qo‘ygach, ular xodimni baholashning yangi uslublarini qidirib topish va joriy etishga harakat qila boshladilar. Bu izlanishlarning bir necha yo‘nalishlarini e’tirof etishimiz mumkin.

Noan'anaviy attestatsiya uslublari an'anaviy uslublar uchun xos kamchiliklarni bartaraf etishga imkon beradi, ammo ulardan foydalanish ham tashkilotda muayyan muammolarning kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin. Birinchi navbatda, xodimga baho beruvchi shaxslarning ko'payib ketishi turli xil ichki nizolarga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, xodimning kelajak imkoniyatlarini aniqlashga urg'u berish ham har xil ziddiyatlarni keltirib chiqaradi. Chunki, shaxsning bunday sifatini baholash o'ta murakkab jarayon (bu xususiyat abstrakt darajada tasavvur etiladi va uning mavjudligi real imkoniyatlar bilan bevosita bog'liq emas) va eng muhimi, bu xususdagi har qanday fikr-mulohaza o'ta subyektiv bo'lgani va shu bilan birga, nisbiy jihatdan talqin etilishi bois, uni o'zgacha ifodalab ham, asoslab berishning ham deyarli imkoni yo'q. Shuning uchun attestatsiyaning yangicha uslublari ustida olimlar jiddiy bosh qotirishi va bankning butun jamoasi ularning mazmun-mohiyatini chuqur anglab yetish maqsadga muvofiq.

Fikrimizcha, tijorat banklarida xodimlarni boshqarish jarayoniga rahbarlarni kengroq jalb etish uchun ushbu shartlarni bajarish darkor. Jumladan:

- samarali kommunikatsiya tizimini yo'lga qo'yish. Bu tizim rahbarlarga xodimlarni boshqarish jarayonida ularning faol ishtiroki nima uchun muhim va ahamiyatli ekanini anglatishni ifoda etadi;

- xodimlar bilan ishlash jarayoniga rahbarlarni ularni qiziqtirishi mumkin bo'lgan ish uslublari vositasida jalb eta bilish. Bu maqsadga erishish yo'lida rahbarlardan nomzodlar bilan suhbatlashish, kasbiy ta'lim mashg'ulotlarini o'tkazish talab etiladi;

- xodimlarni boshqarish jarayoni bilan tanishtiruvchi o'quv mashg'ulotlarini uyushtirish. Mashg'ulotlar davomida rahbarlar boshqaruv faoliyatiga oid nazariy bilimlarni olishi va tegishli amaliy ko'nikmalarni hosil qilishi lozim;

- boshqaruv subyektining harakatlarida kuzatiladigan izchillik xodimlarni o'z faoliyatini takomillashtirishga undovchi ichki motivlashtirish tizimini yaratish uchun zamin tayyorlaydi. Shuning uchun bunday harakatlar mazmuni va tartibini aniqlash zarur. Buni tashkilot hamda alohida xodimning faoliyat yuritishdan

koʻzlagan maqsadlarini anglash, muayyan tarzdagi tuzilma shakliga keltirish va maqsadlar iyerarxiyasini tuzishga yoʻnaltirilgan ish uslublari majmuini shakllantirish vositasida amalga oshirish mumkin.

Bankning boshqariluvchanligini taʼminlash maqsadida uning rahbarlari oʻz vaqtida bank xodimlarining malaka darajasini baholash boʻyicha ishonchli axborotni olib turishlari lozim. Biroq ularga vaziyatning bir martalik “kesimi” emas, balki asosiy koʻrsatkichlarning (xodimning malaka koʻnikmalari va bilimlari darajasi va h.k.) berilgan mezonlarga qanchalik mosligini oʻlchab borish va nazorat qilish imkonini beradigan doimiy monitoring kerak. Bundan tashqari, insonlarni motivatsiyalash uchun har bir xodimning salohiyatini va uning taraqqiyotini xolis baholash juda muhim.

Xodimlarni samarali boshqarishga va boʻlinma yoki umuman tashkilot faoliyati natijalarini qandaydir bir davr uchun prognozlashga intilayotgan bank menejerlariga boshqaruv vositalari zarurdir.

Tijorat banki xodimlarini boshqarishning asosiy vazifasi bankning muvaffaqiyatli faoliyatini taʼminlash boʻlib, bu xodimlarni izlash, tanlash, yollash, oʻqitish, baholash va ragʻbatlantirishga bogʻliq barcha kompleks muammolarni tizimli hal qilishni taqozo etadi. Bugunga kelib amaliyotchilar bank xodimlarining eng muhim xususiyatlarini ajratish zarurligini anglab yetdilar, bu esa kadrlarga oid barcha jarayonlarni bir tizimga bogʻlash imkonini beradi. Bankda kadrlar ishining hamma bosqichlari va jarayonlarini maqsadli tarzda shakllantirish imkonini beradigan bunday xususiyatlar kompetensiyalardir. Bu ancha murakkab, tizimli va nisbatan yangi tushuncha. Uni tushunib yetish va qoʻllashda chalkashliklar juda koʻp, shuning uchun haqiqatda uning nimaligi haqida fikr yuritish maqsadga muvofiqdir.

Banklarda xodimlarni ijtimoiy himoyalash ijtimoiy sugʻurta sohasidagi tadbirlar hamda boshqa ijtimoiy kafolatlarni tashkil etadi, ular amaldagi qonunlar, mehnat shartnomalari va boshqa huquqiy xujjatlar bilan belgilanadi. Oʻzbekistondagi bu chora-tadbirlar Xalqaro mehnat tashkiloti tomonidan belgilarga hamohong holda kuyidagilarni nazarda tutadi:

- mehnatga haq tlash va tarif stavkasi (maosh) eng kam miqdorining ta'minlanishi;

- ish vaqtining normal davom etishi (haftasiga 40 soat ishlash), dam olish va bayram kunlarida ishlaganlik uchun kompensatsiya, har yili kamida 24 ish kunidan iborat haq to'lanadigan mehnat ta'tili berilishi;

- mehnat majburiyatini bajarish natijasida sog'liqqa etkazilgan zarar o'rning qoplanishi;

- ijtimoiy sug'urtaning pensiya fondiga va byudjetdan tashqari boshqa fondlarga ajratmalar;

- kam ta'minlangan, yordamga muxtoj ko'p bolali oilalarga mahalla bilan bir qatorda korxonalar va tashkilot tomonidan ham ijtimoiy himoya choralarini belgilash;

- vaqtincha mehnatga layoqatsizlik uchun nafaqalar to'lash, onalarga bolasini parvarish qilish ta'tili vaqtida har oyda nafaqalar to'lab turilishi, xodimlar kasb tayyorgarligi yoki malaka oshirish davrida stipendiyalar to'lab turilishi va boshqalar.

Bank ichidagi boshqaruvning muhim hususiyati umuman personalga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lib qoladi. Shu munosabat bilan kadrlar bilan ishlash tizimi vujudga keladi.

Personalni boshqarishni bank faoliyatini boshqarish umumiy tizimga birlashtiradi, uni ijtimoiy ahamiyatini quyidagilar bilan bog'lash mumkin: - ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o'rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etish, ish mazmunini, kadrlar tayyorlash, ularga haq to'lashni va hokazolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy va programmaviy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi; - xodimlarning fazilatlari va kasbiy tavsiflarini, shuningdek ularning faoliyati natijalarini sinchiklab hisobga olishni nazarda tutadi; - bank xodimlari bilan ham, shuningdek ularning oila a'zolari bilan ham targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlab olir borishni nazarda tutadi (Yapon tajribasi); O'zbekiston va chet ellardagi banklar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi.

Bu maqsadlar kadrlar bilan ta'minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni tashkil etishdan iboratdir.

Korxonada va tashkilot ijtimoiy-texnik tizim bo'lganligi sababli faqat bir element ustida ishlash bilan yaxshi umumiy natijaga kelib bo'lmaydi.

Tashkiliy muhitning murakkablashuvi bank a'zolarining intilishi xilma-xil va ziddiyatli bo'lib borgan sari personalni boshqarishga ko'rsatiladigan tazyiq ortib boradi. Kadrlarni boshqarishi sohasi jamiyat manfaatlari, kasaba uyushmalari, hukumat qarorlari talablari, shaxs istaklari hamda ko'pgina tashkiliy talablar va muammolar bilan bog'lanib ketadi.

Keyingi o'n yilliklarda tadqiqotchilar va ma'muriyatchi -amaliyotchilar personalni boshqarishga yondashuvning qisqa muddatli samara berishi haqidagi fikrlarning asossizligini anglab etdilar, chunki barqaror personal tarkibiga ega bo'lmalik mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir etib, firmaning nufuziga zarar etkazdi va bu bilan uzoq istiqbolga mo'ljallangan iqtisodiy potensialning samaradorligini pasaytirib yubordi. Endilikda kadrlarni boshqarish sohasida asosiy e'tibor ularni rivojlantirishga (birinchi navbatda ularni to'g'ri tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish hisobiga) qaratilmoqda, bu esa mehnat unumdorligi darajasini ko'taradi va bu bilan boshqaruv jarayonini iqtisodiy jihatdan samarali qiladi.

Banklarda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham bank personalidan samarali foydalanishga quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

-qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha iychamlashtirish; -har bir ish o'rnida mehnatning sermazmun bo'lishini oshirish; - mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarida ish vaqtdan samarali foydalanish; -xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish programmalarini ishlab chiqish va h.k.

Banklarda personalni boshqarish jarayonida umumiy boshqaruv uslublaridan biri bo'lgan ijtimoiy uslub korxonada muhim rol o'ynaydi. Bu uslublar xodimlarning jamoadagi o'rnini va moxiyatini, etakchilarni aniqlash, ularni qo'llab-quvvatlash, xodimlarni ishga qiziqtirishni korxonada pirovard maqsadlari bilan

bog'lash, mehnat nizolarining oldini olish, ular ro'y bergan taqdirda bu nizolarni xal etish imkonini beradi. Ushbu uslublar quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Ijtimoiy rejalashtirish - ijtimoiy me'yorlar (turмуsh darajasi, mehnatga haq to'lash, uy-joyga extiyoj, mehnat sharoiti va boshqalar)ni ishlab chiqish, ijtimoiy maqsad va mezonlarni belgilash imkonini beradi.

2. Tadqiqotlarning ijtimoiy uslublari personalni tanlash, baxolash, joy-joyiga qo'yish va o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni tayyorlashda, asoslangan qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi.

3. Shaxsiy sifatlar - ijtimoiy shaxsning tarkibiy qismi bo'lib, xodimning mehnat jamoasida barqaror namoyon bo'ladigan xususiyatlarini ko'rsatadi.

4. Ahloq - insonning jamiyatda ma'naviyatga, ahloqiy me'yorlarga amal qilgan xolda o'zini tutishidir.

5. Sherikchilik - har qanday ijtimoiy guruhlarning eng muhim xususiyati bo'lib, insonlarning o'zaro munosabatlarini belgilaydi.

6. Musobaqalashish - ijtimoiy munosabatlarning o'ziga xos ko'rinishi bo'lib, insonlarning muvaffaqiyatga erishishga, g'oliblikka, o'zini namoyon etishga intilishini ko'rsatadi.

7. Muloqot - insonlarning axborot ayirboshlash asosidagi o'zaro munosabatlaridir.

8. Muzokaralar - turli maqsad va vazifalarga ega ikki va undan ko'proq tarafning o'z manfaatlarini xal etish uchun muloqotga kirishishidir.

9. Nizolar (konfliktlar) - bir-biriga manfaatlari zid kelgan tomonlarning to'qnashishi oqibatida ro'y beradi.

Banklarda ijtimoiy tizimni boshqarish yoki personalni rejalashtirish o'z navbatida ko'proq quyidagi yo'nalishlar bo'yicha rivojlanadi:

I. Kadrlar bilan ta'minlash jarayoni:

-kadrlarni izlash va tanlash; -kadrlarni o'qitish.

2. Kadrlardan samaraliroq foydalanish uchun shart sharoitlar yaratish:

-ijod va innovatsiya boshqarish; -motivlar bilan bog'liq omillarni boshqarish, (moddiy va ijtimoiy - psixologik rag'batlantirish tizimini yaratish)

### 3. Makroekonomik boshqaruv:

-korporatsiyaning optimal-tashkiliy dizaynini ishlab chiqish; -nazorat qilish formasini tanlash va uni boshqaruv strategiyasi bilan bog'lash; -foydalaniladigan xodimlarning psixosotsial xususiyatlari va boshqa omillarni hisobga oluvchi markazlashgan (detsentralizatsiyalashgan) tizimning zaruriy darajasini belgilash; - makroekonomikaning "texnika"sini ishlab chiqish, ya'ni boshqaruvni tashkil etishning barcha bo'g'inlarida personalni jalb etishning aniq formalarini ishlab chiqish.

#### **1.3 Tijorat banklarida personalni baholash indikatorlarining xususiyatlari**

Bank xodimlarini baholash - xodimlarni boshqarish tizimining barcha tarkibiy qismlari bilan uzviy bog'langan yagona yo'nalishidir. Chunonchi, ish o'rinlariga nomzodlarni tanlashda ularning kasb darajasini baholash mansabga kasbiy bilimlari va ko'nikmalari eng yuqori darajada mos bo'lgan kishini tayinlash, xizmat bo'yicha o'sishni rejalashtirishda esa xodimning kasbiy salohiyatini ro'yobga chiqarish va rivojlantirish nuqtai nazaridan unga ko'proq to'g'ri keladigan lavozimni tanlash, bo'sh o'rinlarni to'ldirishda maksimal darajada kasbiy muvofiqlikka ega bo'lgan shaxsni shu o'ringa o'tkazish imkonini beradi.

Xodimlarni baholashni rivojlantirish maqsadlarida undan samarali foydalanish uchun katta imkoniyat beradi. Kadrlar zaxirasi guruhiga kiritish va lavozimni o'zgartirishda mehnatni baholashning miqdoriy va sifat o'lchamlari bilan birga, natijaga erishish bilan bog'liq bo'lgan omillar bo'yicha baholash ham ko'zda tutilgan. Bunda baholash mezonlari, uni o'tkazish davriyligi, ekspertlar tarkibi katta rol o'ynaydi.

Asosiy omillar qatoriga quyidagilarni kiritishimiz mumkin: -mas'uliyat – o'z javobgarligi doirasini munosib tushunish, murakkab vaziyatlarda o'z vaqtida choralar ko'rish, xatolar uchun shaxsiy javobgarlik, ularni ob'ektiv sabablarini ko'rsatmasdan tuzatishga tayyorlik; -tashabbuskorlik - muammolarni echishda yangi g'oyalar, yondashuvlarni taklif qilish, lavozim yo'riqnomalarida ko'zda

tutilmagan qo‘shimcha ishlarni bajarishga tayyorlik, eski muammolarni o‘ziga xos usulda echa olish, o‘z ishini bajarishga ijodiy yondashuv; o‘z-o‘zini rivojlantirish – o‘z-o‘ziga qat’iy baho berish, kuchli va zaif tomonlarini munosib baholash, tanqidni amaliy nuqtai nazardan qabul qilish, yaxshilanishni taqozo qiladigan sohalarda o‘z-o‘zini rivojlantirish; -etakchilik – rahbarlik qilish ishtiyoqi va istagi, boshqalarni o‘z ortidan ergashtirish qobiliyati, atrofdagilarga ta’sir o‘tkaza olish va ularni ishlashga undash, fikrni aniq va ishonchli ifoda etish, ko‘pchilik oldida nutq so‘zlash ko‘nikmalariga ega bo‘lish, yuqori darajadagi ishchanlik; -qarorlarni qabul qilish – zamonaviy ochiq axborotga asoslangan asosli fikr-mulohazalar yuritish, qarorlar qabul qilishda qat’iylik, tezkorlik, mustaqillik va izchillik, qabul qilinayotgan qarorlarning oqibatlarini ko‘ra bilish, natijaga yo‘nalganlik (rahbarlik tajribasiga ega bo‘lgan xodimlar uchun qo‘llaniladi).

Xodimning ijrochilik faoliyatini baholash, uning mehnati natijalari tavsiflarining (miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlarining) egallab turgan lavozimi talablariga mosligini aniqlash jarayoni sifatida, shunday axborotni shakllantiradiki, uning yordamida aynan mana shu muvofiqlik aniqlanadi. Bunda yuqorida sanab o‘tilgan (shuningdek, ko‘plab boshqa) mezonlarni biz xodimdan talab qilinadigan maqsadga erishish, natijani qo‘lga kiritish vositalari sifatida qabul qilamiz, shundan keyin kamchiliklarni bartaraf etish yo‘llari belgilanadi va kasbiy tayyorlash tadbirlari rejalashtiriladi. Bunday baholash mutaxassisning individual rivojlantirishi uchun asos bo‘ladi.

Amaliyotda bunday baholash birinchi galda xodimning o‘ziga o‘z xatti-harakatlarini, ish uslubi va shakllarini tuzatib borishi uchun kerak. Olib borilayotgan tadqiqotlarga ko‘ra, ko‘pincha rahbar bergan baho xodimning o‘ziga o‘zi beradigan bahoga to‘g‘ri kelmaydi, bu esa ishdan qoniqmaslikni, ishtiyoqni va motivatsiyani kamaytiradi, ichki kayfiyatda ziddiyatlarni keltirib chiqaradi. Bunday vaziyatda xodim ish talablari va andozalariga nisbatan noto‘g‘ri maqsadlarni qo‘yishi natijasida rahbar bilan ziddiyatli munosabatlar yuzaga kelishi mumkin. Shunday qilib, xodimlarni baholash u bilan professional, tashkiliy va boshqa masalalar bo‘yicha teskari aloqa orqali har bir tobe xodimning o‘z

mehnatini baholashga bo'lgan ehtiyojini qondirish va uni yanada rivojlantirish yo'llarini belgilash imkonini beradi.

Tadqiqotlar natijalariga ko'ra, xodimlarni to'g'ri baholash jamoada sog'lom raqobat va musobaqa muhitini yaratadi. Lavozimdan lavozimga o'tkazishda "jamoada ishlash" va "jamoani tashkil eta olish qobiliyati/mahorati" kabi baholash mezonlarini zaxira guruhini shakllantirishda qo'llash xodimlarda jamoada ishlash ko'nikmalarini rivojlantirish va mustahkamlashga, jamoada ishlash shakllarini boshqa ish shakllari bilan birga qo'llashga va umuman olganda, "jamoa ruhi"ni yaratishga undaydi.

Bank xodimlarini moddiy rag'batlantirish haqida qarorlar qabul qilishda baholash ahamiyati katta hisoblanadi. Ish natijalarini baholash moddiy rag'batlantirish maqsadlarida ham qo'llaniladi. Buning uchun xodimlarning funksional majburiyatlaridan kelib chiqib ularning bir oydagi kasbiy faoliyati natijalarini baholash uslubi ishlab chiqilishi mumkin, unga muvofiq ish natijalari miqdoriy (hajm) va sifat (professionallik darajasi) ko'rsatkichlarida baholanishi lozim.

Xodimlarni baholashda bank xizmatchilari faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatadigan omillarni hisobga olish kerak. Baholashning sifat mezonlariga quyidagilar kiradi: -ish sifati. Juda ko'p hollarda ish sifati mehnat unumdorligiga qaraganda muhimroq hisoblanadi. Miqdoriy ko'rsatkichlarni baholashda bo'lganidek, bu erda ham ish sifatini baholash natijalarini hisobga oladigan omillar o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. -bank xizmatchilarining individual tavsiflari turli baholovchi shkalalar, so'rovnomalar yoki testlar yordamida baholanadi, ular xodimlarning ular ishining samaradorligiga ta'sir qiladigan shaxsiy va ish fazilatlarini, shuningdek hulq-atvor xususiyatlarini baholash imkonini beradi.

Bank xodimi ishning samaradorligini baholashda uning faoliyati va ishdagi hulq-atvorining turli tavsiflarini baholash natijasida olingan axborot bitta ko'rsatkich bo'yicha hisobga olinsa, kombinatsiyalansa yoki birlashtirilsa, bu ko'rsatkich integral baho bo'ladi. Agar faoliyat yoki ishdagi hulq-atvorning alohida jihatlari, masalan, mehnat unumdorligining darajasi yoki ishga

kechikishlarning yoʻqligi baholanayotgan boʻlsa, bunday koʻrsatkichlar oddiy mezonlar deb qaralishi mumkin. Oddiy mezonlar yigʻindisi bankning mazkur xodimi faoliyati va ishdagi hulq-atvorini tabaqalashtirilgan holda baholash imkonini beradi, bu esa ayrim hollarda integral bahoga qaraganda afzalroqdir.

Integral va oddiy koʻrsatkichlardan foydalanishga bogʻliq yana bir masala – bu turli baholanayotgan koʻrsatkichlarning kompensator imkoniyatlari. Masalan, rahbar oʻzining unchalik yuqori boʻlmagan professional kompetentligini yuksak tashkilotchilik qobiliyatlari bilan qoplashi mumkin. Shu bilan birga, koʻpgina kasblarda inson oʻzining bir sohadagi kamchiligini boshqa sohadagi samarali ishi bilan qoplay olmaydigan sohalar borligini ham unutmaslik kerak.

Baholash mezonlari insonga emas, balki muayyan lavozimga xos xususiyatlarni hisobga olishi lozim. Mezonlar xolis va asoslangan boʻlishi, ularni kim bajarayotganiga bogʻliq boʻlmasligi kerak. Xodim faoliyatini baholash mezonlarini ishlab chiqishda hisobga olinishi kerak boʻlgan bir nechta parametrlarni ajratish mumkin.

1. Baholash mezonlari vaqt (topshiriqni bajarish muddatlari), sarf-harajatlar (byudjet, cheklovlar), sifat (sifatning subʻektiv va obʻektiv baholari, ayniqsa, mijozlarga xizmat koʻrsatishda), miqdor (qanchalik koʻp va boshqa miqdoriy oʻlchanadigan tarkibiy elementlar)ga bogʻliq.

2. Mezonlar ishdagi kritik koʻrsatkichlarga bogʻlanadi. Juda kam hollarda koʻrsatkichlar ishdan ajratilgan holda belgilanadi. Qanday natijalarga erishilishi mumkinligini prognozlash qiyin.

3. Mezonlar oʻziga xos maxsus xususiyatlarni (koʻrsatkichlarni) hisobga olishi kerak, ular asosida ishning muvaffaqiyatli yakunlanganligi va qoʻyilgan maqsadlarga erishilganligi haqida xulosa qilinadi. Bunday koʻrsatkichlar orasida “zarur axborot oʻz vaqtida taqdim etilgan”; “ish ikki baravar tez bajarildi” va h.k.larni koʻrsatish mumkin.

4. Baholash mezonlari xodimning lavozim majburiyatlariga va ish funksiyalariga tegishli boʻlishi kerak.

5. Baholash mezonlari har qanday miqdoriy o'lchanadigan funksiyani hisobga olishi lozim.

6. Baholash mezonlari tijorat banki maqsadlariga mos kelishi darkor, bank maqsadlariga erishish esa sarf-harajatlarni qisqartirish, samaradorlikni va unumdorlikni oshirish, loyihani amalga oshirish, jarayonni qayta tashkil qilish yoki ijtimoiy foydalilikni hisobga olishi kerak.

Sifat mezonlari bajarilgan ish hajmini (ya'ni qanday ish va qanday miqdorda bajarilganini) belgilaydi, bunda quyidagilar hisobga olinadi:

- vaqtinchalik ishga kelmayotgan xodimning vazifalarini kamida ikki hafta davomida asosiy ishdan ozod etilmagan holda bajarish (lavozim yo'riqnomasiga muvofiq o'zaro bir-birini o'rnini bosish tartibi bo'lmasa);

- ijrochidan ancha ko'p vaqtni, yuqori faollikni va tashabbuskorlikni talab qiluvchi rejadan tashqari topshiriqlar (ishlar)ni bajarish;

- bank rahbariyati, davlat hokimiyati va boshqaruv organlarining topshirig'i bilan ijrochidan ancha ko'p vaqtni, yuqori faollikni va tashabbuskorlikni talab qiluvchi ishlarni bajarish;

- o'z lavozim majburiyatlari doirasidagi ishning yuqori darajadagi jadalligi (keskinligi).

Baholash standartlari uchun asos bo'lib birinchi galda muayyan lavozim uchun bajariladigan ishning sifati va hajmi darajasiga nisbatan talablar xizmat qiladi, ular lavozim yo'riqnomasida ko'zda tutilgan bo'ladi. Baholash amalda olingan natijalarning belgilangan darajaga nisbatan solishtirilishidan iborat bo'lib, ballarda ifodalanadi va rahbariyatga baholash varaqasida taqdim etiladi <sup>13</sup>.

Bajarilgan ish sifati tegishli lavozim uchun mo'ljallangan talablarga mos keladi (lavozim yo'riqnomalari va ish rejalariga muvofiq).

- umidlar oshig'i bilan oqlangan (6-9 ball) (ish natijalari tegishli lavozim uchun belgilangan standartlar darajasidan oshiq).

---

<sup>13</sup> Меркулова И.В. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / И.В. Меркулова, А.Ю. Лукьянова. – М.: КНОРУС, 2010. – 352 с.

Bank xodimlari faoliyati natijalarini baholashni joriy etish va keyinchalik undan foydalanishda turli muammolar va qiyinchiliklarga duch kelinadi. Bugungi kunda mavjud tajribadan kelib chiqib natijalarni tayyorlash, olish va ulardan foydalanishga doir bir necha jihatlarni ajratish mumkin. Faoliyat natijalarini baholash tizimining qanchalik samarali ekani mana shularga bogʻliq.

1. Baholashdan foydalanib, biz erishmoqchi boʻlgan maqsadlarni aniq anglash. Har qanday baholash singari, mehnat natijalarini baholash ham, ayniqsa boshlangʻich bosqichda, puxta ishlab chiqilishi va rejalashtirilishi kerak. Mezonlarning ahamiyati, ekspertlar guruhi tarkibi va koʻplab boshqalar qoʻyiladigan maqsadlarga bogʻliq boʻladi va oxir-oqibat, baholash natijasini belgilaydi.

2. Baholash natijalari boʻyicha maʼmuriy qarorlar qabul qilish uchun resurslarning mavjudligi. Baholash talabdan kelib chiqishi kerak, chunki uning yakunlari boʻyicha xodimni yuqori lavozimga yoki boshqa boʻlinmaga oʻtkazish, moddiy (maʼnaviy) ragʻbatlantirish, maoshni oshirish va h.k. haqida. Boshqaruv qarorlari qabul qilinadi bu mehnatni baholash tizimini xodimlarning mehnatga ishtiyoqini oshirish (motivatsiyalash) tizimi bilan bogʻlaydi.

3. Rahbariyat tomonidan xodimlarning qoʻllab-quvvatlanilishi bankda baholash ishlarining oson kechishini taʼminlash bilan birga, eng asosiysi – baholash natijalari boʻyicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun resurslarni taʼminlaydi.

4. Maqsadlarga mos keladigan va baholash faoliyatining asosiy bazasi hisoblanadigan baholash metodikasini ishlab chiqish. Biz bu erda baholash mezonlarini ishlab chiqish va hulq-atvor indikatorlarini tavsiflashga alohida eʼtibor qaratamiz.

Bizning fikrimizcha, bank xodimlarini baholash uslubini ishlab chiqish bir necha bosqichlarni oʻz ichiga oladi.

Bular:

1. Baholash uchun mezonlar guruhini shakllantirish. Bunda quyidagi qoidalarga rioya qilish nihoyatda muhimdir:

- mezonlar tegishli lavozim yoki lavozimlar guruhi uchun lavozim yo'riqnomasida aks ettiriladigan asosiy hulq-atvor turidan olinishi kerak;

- hech narsani e'tibordan chetda qoldirmaslik va shu bilan birga, metodikani ortiqcha ko'rsatkichlar bilan xaddan tashqari murakkablashtirmaslik uchun mezonlar me'yorida bo'lishi kerak; fikrimizcha, 10-12 ta mezonni tanlash maqsadga muvofiq.

Mezonlar oddiy bo'lishi, murakkablari esa oddiylariga ajratilishi kerak:

- mezonlar haqiqatan ham muhim bo'lishi, faoliyat vazifalariga javob berishi, tashkiliy madaniyat va uzoq muddatli maqsadlar doirasida bo'lishi lozim;

- mezonlar joriy davrga mos kelishi va zarurat bo'yicha yangilanishi darkor;

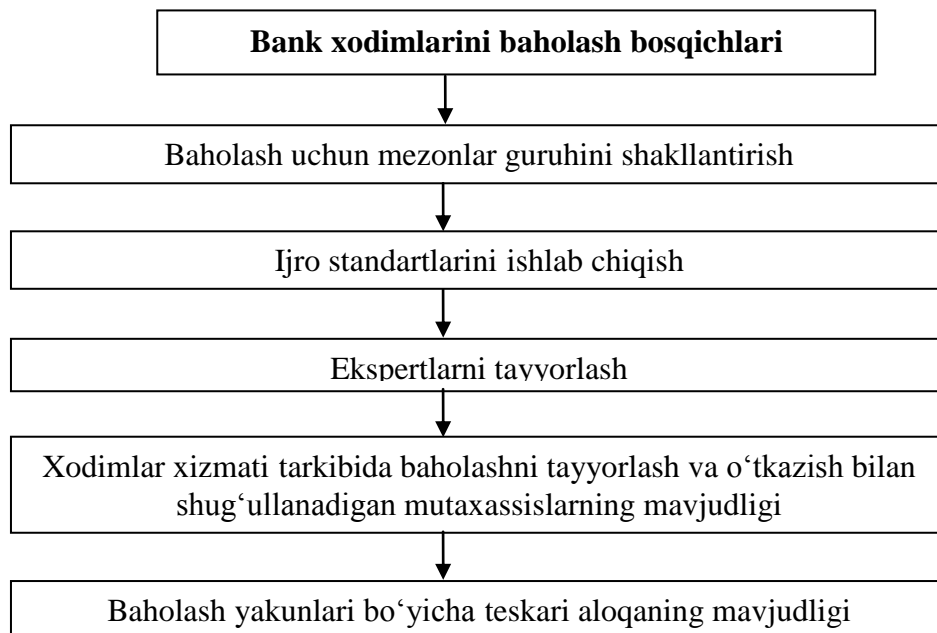
- "jamoada ishlay olish" o'lchami va jamoa ishi maqsadlarini tushunib etish;

- jamoa ishida o'z o'rni, roli, vazifalarini anglash, hamkorlik uchun ochiqlik;

- umumiy maqsadga yo'nalganlik va echimlarni birgalikda ishlab chiqishda ishtirok etish;

- o'z faoliyati bilan bank imiji haqida qayg'urish metodikaga kiritilishi mumkin;

- mezonlar har bir xodimga etkazilishi va unga tushunarli bo'lishi kerak.



**1.4-rasm. Bank xodimlarini baholash bosqichlari<sup>14</sup>**

<sup>14</sup> Dissertant ishlanmasi.

## 2. Ijro standartlarini ishlab chiqish:

- ishchi standartlari sifatida o'rtacha xodim tomonidan erishila oladigan (hulq-atvor darajasida namoyon bo'ladigan) ko'rsatkichlar belgilanishi kerak, chunki bunday xodimlar ko'pchilikni tashkil qiladi. Har qanday jamoa xodimlari darajasi "normal taqsimlash" yordamida ta'riflanadi:

- odatda ularning 50 foizdan ortiqrog'i – o'rtacha xodimlar;
- taxminan 15-20 foizidan – o'rtadan yuqori va o'rtadan past darajadagi xodimlar va 5 foizdan – yuqori va past professionalizm darajasiga ega xodimlar);
- standartlar ham miqdoriy, ham sifat ko'rsatkichlarini o'z ichiga olishi kerak;

3. Ekspertlarni tayyorlash. Rahbarlarni (bo'lajak ekspertlarni) metodikani ishlab chiqishga jalb qilishni biz uning sifatini hamda kelgusida undan foydalanish samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida qaraymiz. Ekspertlarni tayyorlash vazifasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- barcha ekspertlar tomonidan baholash o'lchamlarini bir xil tushunish;
- xodimlar faoliyatining haqiqiy natijalarini solishtirilish uchun ish standartlarini belgilash ko'nikmasini o'zlashtirish;
- baho qo'yishga yagona yondashuv (ko'p jihatdan metodikaning sifatiga bog'liq);

Xatolarga yo'l qo'yilishi mumkinligini tushunib etish va ularni aniq bilish ularning oldini olishga imkon beradi. Gap inson omili bilan bog'liq xatolar haqida ketmoqda, ular adabiyotlarda "ekspertlar xatolari" deb ataladi. Ular negizida shaxsiy afzalliklar, insonning individual tajribasi, uning qarashlari, tasavvurlari, atrof-muhitni, shu jumladan boshqa kishilarni qabul qilish xususiyatlari va h.k.lar yotadi.

4. Xodimlar xizmati tarkibida baholashni tayyorlash va o'tkazish bilan shug'ullanadigan tayyor mutaxassislarning borligi. Bankning xodimlar bilan ishlash bo'yicha bo'limi metodikani ishlab chiqishda muvofiqlashtiruvchi rolni o'ynaydi, ishlanma ishtirokchilari sifatida esa barcha tarkibiy bo'linmalar rahbarlari jalb qilinadi.

5. Baholash yakunlari bo'yicha teskari aloqaning mavjudligi. Baholash mehnat samaradorligini oshirishga rag'batlantira oladigan omil bo'lishi uchun uning natijalari – mehnat unumdorligiga berilgan baholar va ekspertlarning tavsiyalari – albatta xodimlarga etkazilishi kerak.

Xodimlar bilan teskari aloqa baholashdan keyingi yakka tartibdagi suhbatlar shakliga ega va har bir baholash davri oxirida o'tkaziladi. Shunday qilib, yuqoridagilardan xulosa qilib ishonch bilan ta'kidlash mumkinki, xodimlarni baholash zamonaviy va istiqbolli texnologiya bo'lib, alohida xodimning ham, umuman mehnat jamoasining ham ish samaradorligini oshirishni ta'minlaydi.

### **I bob bo'yicha xulosa**

1. Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi.

2. "Bank personalini boshqarish" tushunchasi amaliyotimizga kirib kelganiga ko'p vaqt bo'lgani yo'q. To'g'ri, har bir bank bo'limidagi bankni boshqarish tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishdan iborat kichik funksional tizimga ega edi, lekin kadrlarni boshqarishga doir ishlarning katta qismini asosan bo'linmalarning rahbarlari bajarishar edi.

3. Bankning asosiy g'oyasi ishlab chiqilgan bo'lib, u oraliq maqsadlar va aniq bajariladigan topshiriqlar uchun yo'llanma vazifasini o'tashi lozim. Bosh g'oya, oraliq maqsadlar hamda ulardan kelib chiqadigan topshiriqlar bankning umumiy maqsadga yo'naltirilgan faoliyatini ta'minlaydigan o'lchamlardir.

4. Bank oldida turgan vazifalarni bajarish uchun zarur resurslarni ta'minlash va ishga solish zarur. Bizning holatda so'z insoniy resurslar haqida ketmoqda. Xodimlar soni tarkibiy jihatdan maqbul bo'lishi hamda vazifalar hajmiga mos kelishi lozim.

5. Bank atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslasha olishi kerak. Bu esa maqsadlarnigina emas, balki ularga erishish yo'llarini, shuningdek, tegishli ichki tuzilmalarni ham o'zgartirish va yangi voqelikka moslashtirish zarurligini bildiradi.

6. Personalni boshqarish bankni boshqarishni umumiy tizimga birlashtiradi, uni strategik yo'l-yo'riqlar va korporativ madaniyat, ilmiy-tadqiqot ishlari, xizmatlarni sotish, sifatni yaxshilash bilan bog'laydi.

7. Bizning fikrimizcha, bank personalini boshqarish uchun muayyan tizim shakllanishi va uning rivojlanishi uchun esa, innovatsion g'oyalardan samarali foydalanishga qodir bo'lgan kadrlar kerak.

## **II BOB “IPOTEKA BANK” ATIB NING BOSHQARUV TUZILMASI VA HOZIRGI MOLIYAVIY-IQTISODIY HOLATI TAHLILI**

### **2.1 “Ipoteka bank” ATIB boshqaruvining tashkiliy strukturasi va moliyaviy ko‘rsatkichlari tahlili**

“Ipoteka bank” Aksionerlik tijorat ipoteka banki O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 16 fevraldagi “Uy-joy qurilishi va uy-joy bozorini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-10-sonli qaroriga binoan, “O‘zuyjoyjamg‘armabank” va “Zaminbank”lari negizida tashkil topgan. Ushbu qarorda bank oldiga uzoq muddatli ipoteka krediti berish tizimini joriy etish, uy-joy quruvchi tashkilotlarga kredit ajratish hamda ushbu maqsad uchun mahalliy va xorijiy investitsiya mablag‘larini jalb qilish, bankning respublika bo‘yicha filiallar tarmog‘ini rivojlantirish, shuningdek, zamonaviy, tejamkor qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga kredit ajratish kabi ustuvor vazifalar qo‘yilgan.

Bank ushbu vazifalarni ustuvor yo‘nalish sifatida o‘zining biznes-rejasi, uzoq muddatli strategiyasi va bankni rivojlantirish kontsepsiyasida o‘z aksini topgan.

Ipoteka - Bank missiyasi — o‘z Aksionerlari va bank mijozlari uchun eng yuqori darajadagi iqtisodiy qadriyatlarni yaratishdan iborat. Mijozlarga xizmat ko‘rsatishning yuqori sifati va tanlangan bozorlardagi etakchilik, kelajakdagi bank muvaffaqiyati uchun birinchi darajali ahamiyat kasb etadi.

Bankning korporativ qadriyatlari - jamoaviy ruh, yangicha fikrlash, ijobiy munosabat, ajoyib sifat - bank missiyasini amalga oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Mijozlarga keng ko‘lamdagi bank xizmatlarini taqdim etgan holda, bank mamlakat iqtisodini ko‘tarish va rivojlantirish uchun asoslar va sharoitlarni yaratishga ko‘maklashishga intiladi. O‘z mijozlariga xizmatlarni taqdim etishda Ipoteka bank professionalizmning yuqori standartlariga muvofiq bo‘lish, yangiliklarni qo‘llash, yangi g‘oyalarga ochiqlik, fikrlardan foydalanish hamda qat’iy va izchil faoliyatni amalga oshirishga sodiqdir.

Tashkiliy tuzilma deganda bino tashkil topgan g‘ishtlar emas, balki tashkilotning turli bo‘limlari o‘rtasidagi belgilangan maqsadlarni bajarishga

qaratilgan aloqalar tushuniladi, ya'ni bo'limlarni tashkil qilish va ularning o'zaro aloqalarini ta'minlash, joylardagi bo'linmalar faoliyatini nazorat qilish, bosh boshqarma bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqa qilish imkoniyatining mavjudligidir. Har bir tashkiliy tuzilma bir-biridan qisman farq qilsa-da, banklarning tugallangan umumiy tuzilmalari bir-biriga mutlaqo o'xshamaydi. Shu sababli, amaliyotda ikkita bir xil tuzilmaga ega bankni uchratish qiyin. Masalan, unchalik katta bo'lmagan viloyat banki moliyaviy markazda joylashgan yirik bankka nisbatan boshqacha tuzilishga ega.

Tijorat banking tashkiliy tuzilmasi bank xizmatlari bozorida holatga maksimal darajada mos kelishi lozim. Shu bilan birga, u bankning bozordagi ishi xususiyatlari va strategik dasturi xususiyatlarini belgilab beradi.

Bundan tashqari, banklar doimo o'z tuzilmasini, ya'ni bo'lim va qo'mitalar majmui hamda boshqaruv organlari tarkibini o'zgartirib turadi. Bu o'zgarishlar banklar ixtisoslashuvining chuqurlashishi, faoliyat sohasining kengayishi, bank oldiga qo'yilgan yangi masalalarni yechish maqsadida uning ish sharoitlari o'zgarishi bilan bog'liq. Shu bilan birga, bu o'zgarishlar bankning katta-kichikligi, tarkibi, rahbar va xodimlar malakasi hamda ayrim operatsiyalarning ahamiyatliligiga bog'liq. Ayrim hollarda bunday o'zgarishlar menejment bo'yicha tashqi ekspertlarning tavsiyasiga binoan ham amalga oshirilishi mumkin. Bankda biron-bir bo'limning yo'qligi bunday operatsiyalarning bajarilmayotganligidan dalolat bermaydi.

Bankning tashkiliy tuzilmasini o'rganishda uni ikkita yirik bo'lakka, ya'ni bank boshqaruvi tuzilmasi va bankning funksional bo'linma va xizmatlari tuzilmasiga bo'lib o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Bank boshqaruvi tuzilmasining asosiy vazifasi tijorat banki o'z funksiyalarini amalga oshirishi uchun samarali boshqaruvni ta'minlashdan iborat. Bank boshqaruvi tuzilmasini belgilash boshqaruv organlarini ajratish, ularning vakolatini tasdiqlash, javobgarlik darajasini va o'z funksiyalarini amalga oshirishdagi o'zaro munosabatlarini belgilash kabi masalalarni nazarda tutadi.

Ma'lumki, bank boshqaruvi tuzilmasiga bo'lgan qarashlar bank qonunlari bilan belgilanadi. Shu bilan birga, tijorat banki boshqaruvining tuzilmasiga tegishli bo'lgan bir qator masalalar banklar tomonidan mustaqil ravishda hal etiladi. Bank xususiy kapitalini safarbar qilishning huquqiy shakli (aksionerlik, paychilik va h.k.) bank boshqaruvi tuzilmasiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, unga bankning tashkiliy tuzilmasi, ya'ni uning tarmoqlarining rivojlanganlik va mustaqillik darajasi ham o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Bankning barcha funksional bo'limlari va xizmatlari o'z huquq va majburiyatlariga ega. Bu yerda shuni ta'kidlash joizki, bank uchun funksional bo'linma va xizmatlarning eng optimal tashkiliy tuzilmasini tanlash mehnatni samarali tashkil etish hamda tijorat faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishning asosiy sharti hisoblanadi. Bank tashkiliy tuzilmalarining asosiy ko'rsatkichi - bank bajarayotgan operatsiyalarning iqtisodiy mohiyati va hajmidir.

O'z navbatida, bankning funksional bo'linma va xizmatlari tuzilishida bo'limlar ikki turda bo'lishi mumkin:

1. Operativ bo'limlar - bank oldida turgan masalalarni hal qilish bilan bevosita mashg'ul. Bunga faoliyatning kreditlash, investitsiya qilish, trust operatsiyalari, xalqaro hisob-kitoblarni amalga oshirish hamda qo'yilmalarni qabul qilish va ular bo'yicha xizmat ko'rsatish kabi turlari kiradi.

2. Shtab bo'limlar operativ bo'limlarga xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanib, ularga faoliyat samaradorligini oshirishga yordam beradi. Shtab bo'limlarining vazifalari xodimlarni ishga qabul qilish, ularning malakasini oshirish, marketing, nazorat, rejalash va yuridik maslahatlar berishdan iborat. Kichik banklarda bu bo'limlarning vazifalari ajratilmaydi va rahbarlar ham, xodimlar ham u yoki bu vazifalarni bajaraverishadi. Bu yerda yana shuni ta'kidlash lozimki, bank qanchalik katta bo'lsa, uning operativ va shtab bo'limlari vazifalari ham shunchalik aniq ajratiladi.

Bank tuzilmasi o'zgarmas, qotib qolgan narsa emas. U doimo bankning yangi maqsad va vazifalariga muvofiq ravishda yangilanib, takomillashib boradi. Shu bilan birga, rahbar va xodimlar xatti-harakatining asosini belgilovchi bankdagi

ichki madaniyat, an'analarning mavjudligi ham bankning tashkiliy tuzilmasida o'z aksini topadi.

Bank tuzilishidagi har qanday o'zgarishlar, ya'ni yangi xizmatlarni amaliyotga tadbiiq etish, mijozlarga xizmat ko'rsatishdagi o'zgarishlar, rahbariyatning bozorni qamrab olish darajasini kengaytirish haqidagi niyatlari, eng zamonaviy texnikadan va yangi ish usullaridan foydalanish ba'zan bank xodimlariga qo'yiladigan talablarni tubdan o'zgartirib yuboradi.

Bozor munosabatlari sharoitida xo'jalik yuritishning yuqori daromadlar olishni ta'minlovchi samarali yo'llari va uslublarini izlash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Bu maqsadga erishishda tijorat banklarini boshqarish uslublariga hamda ularni takomillashtirishda menejment va marketingga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Xorijiy mamlakatlarda ko'p yillardan beri katta ahamiyat berilib kelayotgan bu jarayon so'nggi yillarda bizning Respublikamizda ham rivojlanib bormoqda. Bu sohada qisqa muddatlarda muvaffaqiyat qozonish uchun esa shu davrga qadar to'plangan boshqaruvga doir bilimlardan samarali foydalanish zarur. Bu bilimlarni takomillashtirish, amaliyotga kiritish, foydalanish bugungi kunning dolzarb mavzularidan hisoblanadi.

Bugungi kunda bank tizimida yuzaga kelayotgan bunday holatlar, bank menejmenti va marketingini yanada rivojlantirishni talab qilmoqda. Banklar sonining ko'payishi raqobatning kuchayishiga olib keladi. Bu esa bank boshqaruv oldiga yangi vazifalarni qo'yadi. Shu munosabatda bank tizimidagi menejment va marketingni rivojlantirish yo'llarini ishlab chiqish zarur masaladir. Bularni amalga oshirishda quyidagi vazifalarni belgilab olish lozim.

- bank menejmentining iqtisodiy mohiyatini nazariy o'rganish va ularni xorij tajribasi bilan solishtirish;
- yangi xizmat turlarini taklif etish, bankdagi operatsiyalarni boshqarishni yaxshilash;
- bank xodimlarini boshqarishni yaxshilash orqali mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish.

Bank menejmenti boshqaruv jarayonini amalga oshirar ekan, moliyaviy, moddiy, tashkiliy, xuquqiy, ma'naviy psixologik shart-sharoitlarni yaratish, boshqaruv vazifalarini bevosita ijro etish bilan bog'liq jarayonlarni o'z ichiga oladi.

Bank menejmenti asosida, avvalambor, insonlar bilan ishlay olish mahorati yotadi, shu bois bank menejmentining muhim tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni boshqarishdir. Sir emaski, inson resurslari sifati ularning bank oldida turgan maqsadlarini amalga oshirishga qo'shgan hissasi bilan belgilanadi, bank faoliyatining sifati esa ko'p jihatdan xodimlar bilan ishlashni samarali yo'lga qo'yish bilan bog'liq<sup>15</sup>.

Ikki bosqichli bank tizimining shakllantirilishi, uning tarkibiy takomillashtirilishi, shuningdek, elektron to'lovlari tizimining yaratilishi joylarda yangi tuzilmalarning: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Bosh hududiy boshqarmalari va Hisob-kassa markazlarining yaratilishiga va ularning faoliyatini yo'lga qo'yilishiga olib keldi. Bu esa bank muassasalarining yangi turi bo'lib, o'ziga xos funksiyalarga ega. Bu funksiyalar mamlakatimizda qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasining Markaziy bank to'g'risida"gi va "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonunlarida belgilab berilgan.

Ushbu tuzilmalarning tashkil etilishi xodimlar bilan ishlashda bank tizimini yanada isloh etish hamda tijorat banklari tomonidan hududiy bo'linmalar oldiga qo'yiladigan vazifalari ijrosini ta'minlashga monand ekanligini ko'rsatmoqda. Bank uchun yuksak kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan va zamonaviy bank texnologiyalaridan foydalana oladigan, o'z ishini muntazam ravishda takomillashtirishga intiladigan mutaxassislar kerak. Bunday sharoitda yuqori ishchanlikka ega jamoani shakllantirish uchun xodimlar sonini rejalashtirish va istiqbolini belgilash, uning kasbiy darajasini oshirish va mutaxassislarni maqsadga muvofiq holda tanlash, barcha turdagi mukofotlashlarni hisobga olishning yagona tizimini yaratish lozim. Aytish joizki, xodimlarni boshqarish masalasi

---

<sup>15</sup> Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.

adabiyotlarimizda ancha keng baxs-munozaralarga sabab bo‘lmoqda. Chunki bank faoliyatini takomillashtirishning ushbu yo‘nalishi dolzarbligi bu muammoning salbiy oqibatlarini boshidan kechirgan xorijiy banklar tajribasida ham o‘z tasdig‘ini topmoqda. Xodimlarni boshqarish muammosini belgilashga, uni hal qilish usullariga turli yondashuvlar mavjud. Ayrim olimlar o‘z maqolalarida ichki firma menejmenti – bu eng yuqori samaradorlik va foydalilikka erishish maqsadida tashkilot resurslarini boshqarish tamoyillari, usullari va vositalari yig‘indisi deb ta’rif berar ekan, xodimlarning resurs sifatidagi alohida fazilatlarini ko‘rsatib beradi. Ammo, umuman olganda xodimlarni bir jinsli substansiya deb qarash yaramaydi. Har bir xodim o‘ziga xos qadriyatlarga va motivlarga ega. Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon bo‘lib, insonlarning maksimal darajada ishchanligini oshirish va tegishlicha yuksak yakuniy natijalarga erishish maqsadida ularni motivatsiyalashni maqsadli o‘zgartirishga qaratilgandir. Xodimlar bilan ishlashning yakuniy maqsadi – tashkilot maqsadlarini xodimning manfaatlariga yuqori darajada yaqinlashtirish.

Bugungi kunda bankning 10 yillik faoliyati davomida:

- aholiga foydalanishga topshirilgan uylar soni 407 tani, kvartiralar soni 10 mingdan ortiqni tashkil etdi, kvartiralarning umumiy maydoni esa 1 mln. kv.m.dan oshdi;

- uy-joy qurilishi uchun uzoq muddatli ipoteka krediti berish tizimi joriy etilib, 10 yil ichida jami 436,8 mlrd. so‘m ipoteka kreditlari ajratildi, jumladan, yosh oilalarga berilgan ipoteka kreditlari hajmi 197,6 mlrd.so‘m, qishloq joylarda ajratilgan ipoteka kreditlari miqdori 141,3 mlrd.so‘mni;

- uy-joy qurilishi uchun o‘zlashtirilgan kapital qo‘yilmalar miqdori 302,5 mlrd.so‘mni tashkil etdi. Shuni alohida ta’kidlab o‘tish kerakki, bank mablag‘i hisobiga ko‘p qavatli uy-joylarni qurish hamda ushbu uylarni aholiga kreditga berish tizimi ilk bor bizning bankda yaratilib, buning natijasida uy-joy bozorida xalq tili bilan aytganda, “bank qurgan uylar” iborasi paydo bo‘lgan. O‘zingizga ma’lum, bugungi kunda ham ushbu uylarga talab yuqori bo‘lib qolmoqda. Ipoteka bank tashkil etilgandan so‘ng, mazkur tizimni Prezidentimiz qarorlarida belgilab

berilgan vazifalar asosida yanada kengaytirishga va rivojlantirishga muvaffaq bo‘lindi. Shuningdek, bank nafaqat ko‘p qavatli uy-joylar qurilishini moliyalashtirishda, balki qishloq joylarda namunaviy uy-joylarni qurilishini moliyalashtirishda ham faol ishtirok etib kelmoqda. Masalan, 2013 yilda 620 ta xonadon va 2014 yilda 1000 ta xonadon qurilishi moliyalashtirildi. Joriy yilda bu uylar sonini 2180 taga etkazish rejalashtirilgan<sup>16</sup>.

## 2.1-jadval

### 2014-2015 yillarda Ipoteka tijorat banki aktivlari dinamikasi<sup>17</sup>

№	Ko‘rsatkichlar	Yillar		O‘shish sur‘ati,%
		2014	2015	
1.	Ivestitsiyalar	80412991	44072877	54,9
2.	Asosiy vositalar	100227444	87856695	87,7
3.	Brutto kreditlar	2544855805	3354589589	131,8
4.	Lizing operatsiyalari	39930216	35611367	89,1
5.	Olingan bank foizlari	11008330	5358018	48,7

Ipoteka bank tomonidan yuqoridagi qarorda keltirilgan vazifalar ijrosini ta‘minlash bilan bir qatorda, iqtisodiy islohotlarga yaqindan ko‘maklashish, kichik biznesni kreditlash, aholiga chakana bank xizmatlari ko‘rsatish orqali bankning universalligini oshirishga ham alohida e‘tibor qaratildi.

## 2.2-jadval

### 2014-2015 yillarda Ipoteka tijorat banki majburiyatlari dinamikasi<sup>18</sup>

№	Ko‘rsatkichlar	Yillar		O‘shish sur‘ati,%
		2014	2015	
1.	Muddatli depozitlar	1232580481	1346296	0,109
2.	Jamg‘arma depozitlar	50625043	81263474	85,9
3.	Kredit, lizing operatsiyalari bo‘yicha to‘lovlar	946258848	1409526557	149,0
4.	Boshqa banklarga to‘lovlar	139723400	191698400	137,2
5.	Boshqa majburiyatlar	132539699	356738	2,84

Ipoteka bank zamonaviy, tejimli, bozorda talab yuqori bo‘lgan qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi kompaniyalarni kredit bilan ta‘minlab kelmoqda. Oxirgi 3 yilning o‘zida bu yo‘nalishga bank tomonidan jami 139,4 mlrd. so‘mlik

<sup>16</sup> “Ipoteka bank” ATIB yillik hisoboti ma‘lumotlari

<sup>17</sup> “Ipoteka bank” ATIB yillik hisoboti ma‘lumotlari

<sup>18</sup> “Ipoteka bank” ATIB yillik hisoboti ma‘lumotlari

kredit hisobiga 382 ta loyiha moliyalashtirildi. Bugungi kunda bank mijozlari tomonidan plastik quvurlar, lak-bo‘yoq, mix, g‘isht, shifer, mayolika (mayda kafel) kabi bozorda talab yuqori bo‘lgan qurilish materiallari ishlab chiqarilmoqda.

Bank tomonidan yirik kompaniya hamda kichik biznes sub’ektlarining investitsion loyihalarini, shuningdek, ipoteka krediti berishni moliyalashtirish uchun xalqaro va mahalliy moliya institutlarining investitsiya, grantlarini jalb etishda bir qancha ishlar amalga oshirildi. Bularning natijasi sifatida Germaniya KfV (KfW) bankining 5 mln. evrolik, Islom taraqqiyot bankining 2,5 mln. AQSH dollarilik, Xususiy sektorni rivojlantirish bo‘yicha Islom korporatsiyasining 10 mln. AQSH dollarilik, Germaniya “Kommertsbanki”ning 28 mln. evrolik, Germaniya “Landesbanki”ning 25 mln. evrolik kredit liniyalarini sanab o‘tish mumkin.

Hozirda Koreya Respublikasi “Eksimbanki”ning 10 mln. AQSh dollari miqdoridagi kredit liniyasini jalb etish borasida muzokaralar olib borilmoqda. Respublika mintaqalarida bankning ixtisoslashtirilgan xizmatlaridan aholining keng foydalanishini ta’minlaydigan filiallar tarmog‘i rivojlantirilmoqda.

Xususan, shu qisqa vaqt ichida Farg‘ona qiloyatida Qo‘qon filiali ishga tushirildi. Joriy yilda Toshkent viloyatida Zangiota filiali ishga tushirilishi rejalashtirilgan.

Bankning asosiy ko‘rsatkichlari bo‘yicha so‘z yuritilsa, 10 yil ichida bankning sof aktivlari 15 barobar o‘shib, 3,3 trln. so‘mni, jumladan, kreditlar qoldig‘i 20 barobar o‘shib, 2,4 trln. so‘mni, bank kapitali 9 barobar o‘shib, 287,3 mlrd. so‘mni, aholi omonatlari 20 barobar o‘shib, 473 mlrd. so‘mni, yuridik shaxslar depozitlari 12 barobar o‘shib, 1,3 trln. so‘mni tashkil etdi. Tarqatilgan plastik kartalar soni 50 barobar o‘shib, 1,234 mln. donadan oshdi<sup>19</sup>.

Bank o‘z strategiyasiga tayangan holda erishayotgan ijobiy ishlari hamda yutuqlarini uning faoliyatiga baho berayotgan reyting kompaniyalari xulosalarida ham ko‘rish mumkin. Ushbu hulosalarni Moody’s va Standard & Poor’s xalqaro reyting kompaniyalari tasdiqlab bankka istiqboli “Barqaror” reytingini berganlar.

---

<sup>19</sup> “Ipoteka bank” ATIB yillik hisoboti ma’lumotlari

Rossiyaning “RIA Reyting” agentligi tomonidan e’lon qilingan “MDH mamlakatlarning 200 ta eng yirik tijorat banklari ro‘yxati”da – Ipoteka bank ham o‘rin olib, ro‘yxatga kirgan yurtimiz banklari ichida 4-o‘rinni egalladi.

Bank strategiyasining asosiy yo‘nalishlari:

- iqtisodiyotning real sektoridagi kompaniyalarni moliyaviy qo‘llab-quvvatlashni davom ettirish;

- investitsion harakterga ega bo‘lgan kreditlari hajmini yanada oshirib borish;

- iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlaridagi kompaniyalarni, kichik biznes va tadbirkorlik sub’ektlarini moliyaviy qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha to‘plangan tajribani yanada mustahkamlash, yosh oilalar, qishloq xududlarida servis sohasini rivojlantirishni kreditlashga alohida e’tibor qaratish;

- bankning universal faoliyatini rivojlantirib borish, chakana xizmatlar ko‘lamini oshirish;

- Ipoteka bank mijozlariga bank xizmatlarining to‘liq spektrini taqdim etish, yangi bank xizmatlarini joriy etish;

- korporativ mijozlarga xizmat ko‘rsatish bilan birgalikda chakana bank xizmatlarini ham rivojlantirib borish;

- chakana bank xizmatlariga axborot texnologiyalarni joriy qilib borish;

- aholidan kommunal to‘lovlarni yig‘ish bo‘yicha erishilgan natijalarni mustahkamlash, kommunal tashkilotlar bilan elektron axborotlarni bevosita almashuvini tashkil qilish.

Uy-joy qurilishi sohasidagi faoliyati:

- aholi uchun shaharlarda ko‘p qavatli uy-joylar qurilishini moliyalashtirish hajmlarini oshirish;

- respublikamiz aholisiga jalb etiladigan mablag‘lar evaziga uzoq muddatli ipoteka kreditlari berishni rivojlantirish;

Xorijiy tashkilotlar bilan hamkorlikni rivojlantirish:

- chet el banklari va xalqaro moliya institutlari bilan yangi aloqalar bog‘lash, mavjudlari bilan hamkorlikni mustahkamlash va ularni loyihalarni

moliyalashtirishga keng jalb etish, chet el banklari va milliy ishlab chiqaruvchilar o'rtasida vositachilik qilish;

- uzoq muddatli ipoteka kreditlarini berishda chet el kredit liniyalarini jalb etish;

- jahonda zamonaviy bank amaliyotida qo'llaniladigan bank xizmatlarini o'rganib borish va bank faoliyatiga moslashtirgan holda joriy etish;

Kadrlar siyosatining ustuvorliklari:

- xodimlarni doimo malakasini oshirib borish, chet tili va zamonaviy dasturiy ta'minotni o'rgatib borish;

- mehnat staji katta tajribali xodimlar, rahbarlar va yosh mutahassislar o'rtasidagi bog'liqlikni kuchaytirish orqali, Ipoteka bank tizimida to'plangan tajribalarni keyingi avlod xodimlarida ham saqlab, rivojlantirib borishini ta'minlash;

- kadrlarga bo'lgan talabni oldindan o'rgangan holda oliy o'quv yurtlaridan muvaffaqiyatli bitiruvchilarni tanlov asosida ishga qabul qilish va birinchi navbatda filiallarni ular bilan ta'minlash.

“Ipoteka bank” ATIB boshqaruvining tashkiliy tizimini tahlil qiladigan bo'lsak, kompaniya faoliyatini Bank Aksionerlari umumiy yig'ilishi, Bank Kengashi boshqaradi. Bank Kengashi Bank boshqaruvi raisini tayinlaydi. Bank Boshqaruviga:

- Boshqaruv raisining o'rinbosarlari, bosh buxgalter, Departament va Boshqarmalarning boshliqlari;

- filial va bo'linmalarining rahbarlari;

- bank faoliyatining muhim yo'nalishlarini ta'minlovchi boshqa mutaxassislar kirishi mumkin. Boshqaruv a'zolari Bank Kengashi tomonidan tayinlanadi. Bank Boshqaruvi a'zolarining soni 7 (etti) kishidan iborat<sup>20</sup>.

Boshqaruv Raisi va uning birinchi o'rinbosari lavozimlariga nomzodlar Bank Kengashi tomonidan Vazirlar Mahkamasiga tasdiqlash uchun taqdim etiladi. Bank Boshqaruvi Raisi bilan mehnat shartnomasini Bank nomidan Bank Kengashi

---

<sup>20</sup> Manba “Ipoteka bank” ATIB ma'lumotlari

Raisi imzolaydi, Boshqaruv Raisining o‘rinbosarlari, Boshqaruv a‘zolari va Bank bosh buxgalteri bilan mehnat shartnomalarini Boshqaruv Raisi imzolaydi. Bank filiallari rahbarlari Bank Boshqaruvi tomonidan qonunchilikka muvofiq tayinlanadi. Bank Boshqaruvi Raisi Bank filiallarining rahbarlari bilan Bank nomidan mehnat shartnomalari tuzadi. Bank Boshqaruvi Aksionerlar Umumiy yig‘ilishi va Bank Kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi. Boshqaruv Bank Kengashi va Aksionerlar Umumiy yig‘ilishiga hisobot beradi. Boshqaruvning majlisi zarur hollarda, biroq bir oyda kamida bir marta o‘tkaziladi Bank Boshqaruvi uning kun tartibiga kiritilgan masalalarni, agar majlisda Boshqaruv a‘zolarining 50 foizidan ortiq qismi qatnashsa, hal qilishga haqlidir.

Boshqaruv Raisi:

-Bank nomidan ishonchnomasiz ish yuritish, boshqa tashkilotlar va organlar bilan bo‘lgan o‘zaro munosabatlarda uning manfaatlarini ifodalash;

-Bankning Ustavi yoki boshqa hujjatlari bilan oldindan kelishgan doiralarda uning mol-mulki va pul-mablag‘larini tasarruf qilish;

-shartnomalar va kontraktlar, shu jumladan mehnat shartnoma (kontrakt)lari tuzish;

-ishonchnomalar berish;

-banklarda vakillik va boshqa hisob varaqlarni ochish;

-o‘ziga bo‘ysunuvchi barcha xodimlar tomonidan bajarilishi majburiy bo‘lgan buyruqlar chiqarish va ko‘rsatmalar berish;

-xodimlar shtatini tasdiqlash, uni butlash;

-Bankning ichki me‘yoriy hujjatlari (nizomlar, yo‘riqnomalar, qoidalar, texnik tartib-qoidalar, uslubiyatlar, tarkibiy bo‘linmalar to‘g‘risidagi nizomlar, xodimlarning lavozim yo‘riqnomalari va boshqalar)ni tasdiqlash huquqiga egadir.

Boshqaruv Raisining vazifalari quyidagilardan iborat:

-o‘z vakolatlari doirasida Bankning samarali va barqaror ishlashini ta‘minlagan holda uning joriy faoliyatiga rahbarlik qilish, Aksiyadorlar

Umumiy yig‘ilishi va Kengashning mutlaq vakolatiga kiritilgan masalalardan tashqari;

-Aksionerlar Umumiy yig'ilishi va Bank Kengashi qarorlarining bajarilishini tashkil etish;

-departamentlar, boshqarmalar, bo'limlar, filiallar va Bankning boshqa tarkibiy bo'linmalarining o'zaro samarali harakatini ta'minlash;

-Bank shartnoma majburiyatlarining bajarilishini ta'minlash;

-Bank Kengashi tomonidan tasdiqlangan biznes-rejada ko'rsatilgan miqdorlarda foyda olishni ta'minlash;

-Bankni rivojlantirish dasturlari va biznes-rejalari ishlab chiqilishiga rahbarlik qilish, ularni tashkil etish va bajarilishini nazorat qilish;

-Bank faoliyatida qonun hujjatlari talablariga rioya qilinishini ta'minlash;

-Bankda buxgalteriya hisobi va hisobotning tashkil etilishi, zarur holati va ishonchliligini, yillik hisobotlar va boshqa moliyaviy hisobotlar tegishli organlarga o'z vaqtida taqdim etilishini, shuningdek aksiyadorlarga, kreditorlarga va boshqa oluvchilarga yuboriladigan Bank faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar taqdim etilishini ta'minlash;

-Bankning moliya-xo'jalik faoliyati to'g'risidagi hujjatlar Bankning Kengashi, Taftish komissiyasi yoki Bank auditori talabiga ko'ra to'siqlarsiz taqdim etish;

-davlat statistika hisoboti tegishli organlarga to'liq va o'z vaqtida taqdim etilishini ta'minlash;

-Bankning tijorat sirini tashkil etuvchi axborotlarni saqlash, agar bunday axborotni uchinchi shaxslarga berish uning vazifalari doirasiga kirmasa, Bankning tijorat sirini tashkil etuvchi ma'lumotlar ro'yxati Kengash tomonidan belgilanadi;

-xizmat yoki tijorat sirini tashkil etuvchi axborotning Bank xodimlari tomonidan saqlanishini ta'minlash;

-Bank Boshqaruvi majlislari o'tkazilishini tashkil etish, Bank nomidan hujjatlarni va Boshqaruv majlisi bayonnomalarini imzolash;

-Bankni malakali kadrlar bilan ta'minlash, Bank xodimlarining bilimi, malakasi, tajribasi va qobiliyatlaridan eng yaxshi foydalanish chora tadbirlari ko'rish;

-mehnat va ijro intizomini saqlab turish;

-Bank xodimlarining ijtimoiy kafolatlariga rioya qilinishini va ular mehnatini muhofaza qilishni ta'minlash;

-jamo'a muzokaralarida Boshqaruv vakillarining ishtirokini ta'minlash. Jamo'a shartnomalari va bitimlar tuzilishida ish beruvchi sifatida qatnashish. Jamo'a shartnomasi bo'yicha majburiyatlarni bajarish;

-o'z vakolatiga tegishli ishlarining holati to'g'risidagi axborotni Aksiyadorlarning Umumiy yig'ilishiga va Bank Kengashiga belgilangan muddatda taqdim etish;

-amaldagi qonun hujjatlarida nazarda tutilgan axborotlar ular tomonidan olinishi, Aksionerlarning Umumiy yig'ilishida qatnashish, dividendlar hisoblanishi va to'lanishi bo'yicha aksiyadorlarning barcha huquqlariga rioya qilish.

Xulosa qiladigan bo'lsak, boshqarishni samarali tashkil etish ko'p jihatdan korxonalar menejerlariga bog'liq. Bunda ularning vakolatlarini oshirish, tashki aksiyadorlar va jamiyatning kuzatuv kengashi bilan munosabatlarini oqilona yo'lga qo'yish zarur.

Tadqiqot sifatida olingan "Ipoteka bank" Aksionerlik tijorat bankida jamiyatida aksiyadorlar nomidan moliyaviy nazoratni olib borish ma'suliyati yuklangan shaxslarga nisbatan malakaviy talablar qo'yilishi lozim.

## **2.2 "Ipoteka bank" ATIB filialida personalni boshqarish holatining tahlili**

Personalni boshqarish – bu xodimlarning mumkin qadar samaraliroq ishlashiga, shu orqali yuksak pirovard natijalarga erishish maqsadida ularning qiziqishlarini aniq maqsad sari o'zgartirishga yo'naltirilgan uzluksiz jarayon hisoblanadi.

Chet el tajribasida bank personalini boshqarish muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud.

Birinchi yondashuv diqqat-e'tiborni shunga qaratdiki, "inson resurslarini boshqarish" mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi.

"Personalni boshqarish" esa, ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, "inson resurslarini boshqarish" avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, "personalni boshqarish" esa, bank darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi. U xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va banklar faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo'lga kiritilganligini bildiradi.

Amaliy nuqtai nazardan personal bankning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy echimlarni talab qiladi.

Yangi vazifalar avvalo xodimlar faoliyatining iqtisodiy mezonlarini hisobga olgan holda, xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish, boshqariladigan hulq-atvordan maqsadga muvofiq foydalanish, alohida shaxsning ham, turli professional va ijtimoiy guruhlarining ham imkoniyat va qobiliyatlarini mumkin qadar yaxshiroq ochish uchun zarur investitsiyalarni aks ettirishi lozim. Uni qurishda personalni rivojlantirishga qilinadigan pul harajatlari bilan foyda ko'rinishidagi amaliy natijalar nisbati hisobga olinishi darkor. Bunday yondashuv biznesning uzoq muddatli strategiyasiga asoslanadi.

Bir tomondan, bo'linma rahbari o'zi boshchilik qilayotgan bo'linma xodimlariga nisbatan liniya menejeri hisoblanadi, ikkinchi tomondan bankning boshqa tuzilmalari bilan funksional munosabatlarda bo'ladi. Funksional menejment esa faqat maslahat va tavsiyalar berishni ko'zda tutadi. Personal bilan ishlash xizmatining rahbari boshqa bo'linmalarda o'zgartirishlarni bevosita o'tkaza olmaydi, lekin shunday o'zgartirish yo'nalishi to'g'risida tavsiyalar berish huquqiga ega.

Bank personal menejmentining vazifasi bankdagi barcha xodimlarning o‘zaro hamkorlikda faoliyat yuritishini ta’minlashdan iborat. Shuni hisobga olish kerakki, xodimlar faoliyatini boshqarish masalasi har bir xodim uchun ancha nozik masala hisoblanadi.

Texnologiyalarning murakkablashuvi, innovatsion xizmatlarni yaratish zarurati tobora ko‘proq maxsus bankdagi ichki ko‘nikmalarni shakllantirishni talab qilmoqda. Maxsus inson kapitali ish beruvchi va xodimni bir-biriga kuchliroq bog‘laydi. Aynan shu sababli xodimlar xodimlar uzoq yillardan beri mehnat qiladigan tashkilotda xodimlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichi past bo‘ladi. Bo‘sh o‘rinlarni esa firma tashqaridan xodimlarni yollash emas, balki firma xodimlarini ichki xizmat pillaroyasi bo‘ylab harakatlantirish hisobiga to‘ldirishni afzal ko‘radi.

Xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, bank personalini boshqarish bu uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘lib, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va bank faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo‘lga kiritilishini anglatadi. Shu nuqtai nazardan, personal bankning eng muhim resursi bo‘lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan vazifalarning o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy echimlarni talab qiladi.

O‘zbekiston banklari uchun kadrlarni siyosati bugungi kunda dolzarb ahamiyatga ega. Bizga ma’lumki, banklar faoliyatiga ta’sir etuvchi omillardan biri xodimlarning soni, kasb mahorati va malakasiga bog‘liq. Bank xodimlarini boshqarishning asosiy vazifasi bankning muvaffaqiyatli faoliyatini ta’minlash bo‘lib, bu xodimlarni izlash, tanlash, yollash, o‘qitish, baholash va rag‘batlantirishga bog‘liq barcha kompleks muammolarni tizimli hal qilishni taqozo etadi. “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filialining asosiy maqsadlari quyidagilar: kadrlarni o‘qitishga ehtiyojni aniqlash, kuchli tomonlarga tayangan holda va zaif tomonlar bo‘yicha teskari aloqani ta’minlab, ularni yengish yo‘llarini muhokama qilib, joriy unumdorlikni yaxshilash, keyingi davr uchun maqsad va vazifalarni belgilash, bunda ular yetishib bo‘ladigan bo‘lishiga intilish, ichki intizomni takomillashtirish. Korxonalar xodimlarining harakatini tahlili

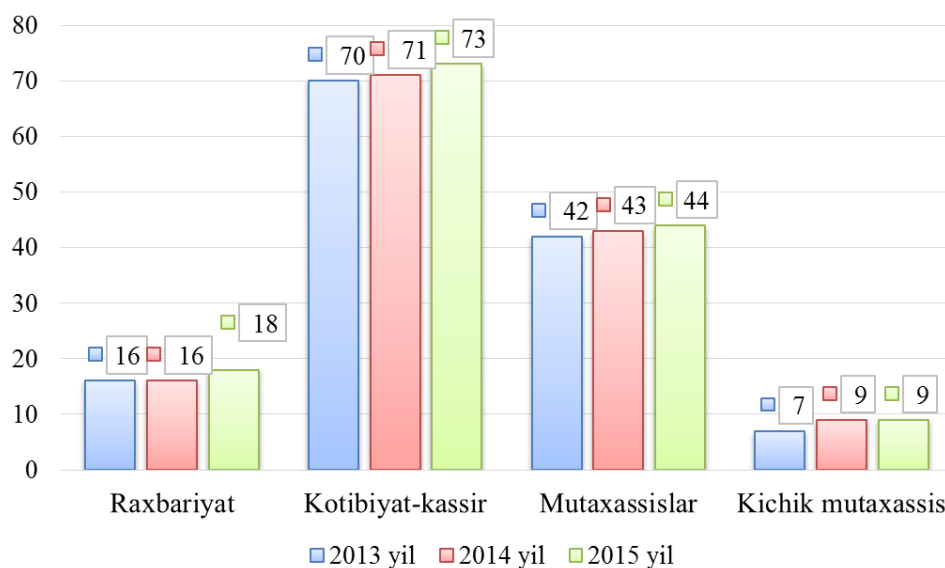
“Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali xodimlarining harakatini tahlili <sup>21</sup>

№	Xodimlar	Yillar						2015 yilda 2013 yilga nisbatan
		2013		2014		2015		
		kishi	%	kishi	%	kishi	%	
1.	Ma'muriy- boshqaruv xodimlari	16	17	16	18.3	18	18.4	112.5
2.	Mutaxassislar	42	9.3	43	9.8	44	11.2	104
3.	Kotibiyat-kassirlar	70	51.5	71	50.7	73	52.1	104.2
4.	Umumiy xo'jalik bo'lim xodimlari	7	21.8	9	21.12	9	23.9	128
	Jami	135	100	139	100	144	100	106

“Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, 2015 yil natijalariga ko'ra bankda jami 144 kishi faoliyat ko'rsatadi, shundan ma'muriy boshqaruv xodimlari 18 kishini tashkil etadi. 2013 yilda esa 16 kishini tashkil etgan va 12.5% ga ko'paygan. Mutaxassislar (masalan, omonatlar bo'yicha, plastik kartochkalar bo'yicha, umumiy schotlar bo'yicha, kredit bo'yicha va h.k.mutaxassislar tarkibidagi o'zgarish 104 % ni tashkil etadi. Apparat (jumladan, xavfsizlik organi vakillari, kasaba uyushma, shundan 52 ta kishi kotibiyat-kassirlar) 2013 yilda 70 kishi, 2015 yilda 73 kishini tashkil etgan, taqqoslaganda 104% ni tashkil etadi. Tarkibiy o'zgarish kam. Umumiy xo'jalik bo'lim xodimlari bank ishi bilan bog'liq bo'lmagan ishchi xodimlar tarkibida 28% o'zgarish aks etgan. Umumiy bank xodimlarining harakatini 3 yil ichida solishtirilganda 106% ni tashkil etgan.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtat lavozimlarini to'ldirish rejasini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi. Ish joyini belgilashda malaka belgilarini, xodimlarni jalb qilish manbalari, xodimlarni jalb qilishning ichki manbalari, xodimlarni tashqaridan jalb qilish, qo'shimcha ish vazifalarni qayta taqsimlash yoki xodimlarni joydan joyga o'tkazish, yangi xodimlarni yollash, xodimlar lizingi hisobga olish bilan birga shaxsga psixologik va jismoniy yukni va da'vogarning bu sohadagi imkoniyatlarini ham hisobga olinadi.

<sup>21</sup> “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.



**2.1-rasm. “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali xodimlarining harakatini tahlili<sup>22</sup>**

Bugunga kunda amaliyotchilar bank xodimlarining eng muhim xususiyatlarini ajratish zarurligini, korxonalarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'ra bilish, baholay olish va ularga qarshi chora-tadbirlarni ishlab chiqish natijasida korxonada daromadini oshirish mumkinligini anglab yetdilar, bu esa kadrlarga oid barcha jarayonlarni bir tizimga bog'lash imkonini beradi. Kadrlar salohiyatini yaxshilashni maqsad qilib, bank o'z yo'nalishidagi oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari bilan hamkorlik aloqalarini o'rnatishi maqsadga muvofiqdir. Agar stajor kadrlarga o'z vaqtida sabr-toqat bilan ish sir-asrorlari o'rgatilsa, imkoniyatiga qarab ish berilsa va ular bosqichma bosqich o'stirilib borilsa, albatta, xodimda bankka nisbatan sodiqlik shakllanadi va uni kadrlar zaxirasiga kiritish mumkin bo'ladi.

“Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali faoliyatining yo'nalishiga mos kadrlar siyosatini ishlab chiqish bankning konsepsiyasi sifatida qaraladi. Bankda kadrlar siyosati mehnat munosabatlarini tartibga solishda amaldagi qonunchilikka rioya etilishi va mehnat kodekslari asosida amalga oshiriladi. Bank kadrlar

<sup>22</sup> “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

siyosatini mustaqil ishlab chiqib, ularga qo'yiladigan talablar, ularni boshqarish, mansabini oshirish, rag'batlantirish va boshqalarni mustaqil belgilaydi va o'z xodimlarini boshqaradi. Masalan, bankda "Bank xizmatchilari to'g'risida"gi, "Ishga qabul qilish tartibi to'g'risida"gi, "Ichki tartib, qoidalar to'g'risida"gi, "Shtat jadvali to'g'risida"gi, "Ish haqi to'g'risida"gi, "Mukofotlash to'g'risida"gi, "Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi to'g'risida"gi va boshqa shu kabi dasturlari mavjud bo'lib, kadrlar siyosatini amal qilinishi bankning ichki an'analari va korporativ madaniyat namuna bank obro'yiga qarab ham belgilangan.

Jumladan, "Ipoteka bank" ATIB Yashnobod filiali muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun kadrlar siyosatini amalga oshirishda personalni to'g'ri tanlash, ularni kasb mahoratini doimiy oshirib borish, o'qitish, ularga baho berish va rag'batlantirish, rahbar lavozimiga potensial kadrlarni tayyorlab borish, boshqarishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlaridan foydalanish va ularni takomillashtirish hozirgi kunda dolzarb masalalardan biri hisoblanganligi sababli bank rahbariyati e'tiborni kuchaytirgan holda quyidagi vazifalarlar belgilangan: xodimlar bilan shartnomaviy munosabatlarni o'rnatish va ishga qabul qilinganligi to'g'risidagi buyruqni rasmiylashtirish, kadrlar sifat tarkibi (xodimlarning ma'lumot darajasi, ish staji va tajribasi, yoshi uning sifat tarkibini anglatadi)ni o'rganib chiqish, asosiy ish joylariga tajriba va malakasi yetarli, ma'lumot jihatdan zamon talabiga javob beradigan xodimlarni qo'yish, xodimlarni o'rganib borish va ularni kasbiy jihatdan o'sishiga e'tibor berib, bosqichma bosqich lavozimlarida o'stirib borish.

Shu o'rinda alohida qayt etishimiz kerakki, bankda barcha tarkibiy tuzilmaning rahbar xodimlari, markaz, boshqarma va mustaqil bo'lim boshliqlarining har biri o'z o'rnida rahbar lavozimlarga zaxira tayyorlab borishi va bu ishlarni bevosita kadrlar xizmati bilan hamkorlikda amalga oshirishi yaxshi samara beradi.

Mehnat intizomi hamda samaralilik tamoyillari bankdagi boshqaruv qadriyatlarini va madaniyat elementlariga aylanadi. Bunday sharoitlarda bank xodimlari yangi ko'nikmalarni rivojlantirishi, odatlarini o'zgartirishi va

mukammallikka intilishi talab etiladi. Bank jamoasi - o'z xodimlarini qadrlaydi va ularda tashabbuskorlik, mas'uliyat va ishchanlik kabi qobiliyatlarining namoyon bo'lishiga shart-sharoitlar yaratadi.

Kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yish, foydalanish va tarbiyalash borasida quyidagi tamoyillarga alohida e'tibor beriladi: aql-idrok, did va farosat, qat'iylik, matonatlik, prinsipiiallik, o'z vazifasiga puxtalik, rahbarlik sohasini juda yaxshi bilishi, o'z eliga, yurtiga, Vataniga sadoqatli bo'lish.

Bank rahbari o'z xodimining ish davomida yo'l qo'yilgan birorta buzilishni sezganda uni xodimlar bilan ishlash bo'limida maxsus blanka orqali "bank xodimlarining bank blankalarini buzishlari" nomli daftarda qayd etadi. Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi dasturi bank faoliyatida qatnashuvchi barcha xodimlarni qamrab oladi. Asosiy talablar rahbar uchun ham kichik barcha xodimlar uchun ham bir xil belgilanadi. Ushbu tizim iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarning boshqaruv usullarida yaxshi natija berib kelmoqda. Sababi, bu usullar soddaligi va barcha xodimlarga tushunarli bo'lishidadir. Shuningdek bunda madaniy omillar katta rol o'ynamaydi. Shuning uchun bu usullardan bir necha mamalakatlar samarali foydalanib kelmoqda.

Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi faoliyati bank xodimlari mehnati sifatini muntazam ijrochi darajasida har kuni, har haftada, har oyda va yil yakunlari bo'yicha baholab boriladi. Umuman olganda, bank joriy faoliyatni yaxshilash, ishlab chiqarish maqsadlari va vazifalarini aniqlash, o'qitishga, rivojlantirishga ehtiyojlarni baholash maqsadida personal faoliyati baholanadi. Bankning boshqariluvchanligini ta'minlash maqsadida uning rahbarlari o'z vaqtida bank xodimlarining malaka darajasini baholash bo'yicha ishonchli axborotni olib turishlari lozim. Bank xodimi mehnati sifatini baholash zarurligini bir nechta sabablar bilan izohlashimiz mumkin. Birinchidan, baholash natijalari bank xodimlari lavozimlarida o'sishi va ish haqini oshirish masalalari bo'yicha qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Bankda martaba (insonning mehnat qilish bilan bog'liq hayoti mobaynidagi ish tajribasi va faoliyati bilan bog'liq ravishda anglab erishgan mavqei va hulq-avtori) vertikal, gorizontal yo'nalish, markazga

intiluvchan yo`nalishda amalga oshiriladi.

Bank xodimlari o'zlarining lavozim majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun zarur maxsus (professional) bilimlarga, ko'nikmalarga yetarli darajada ega bo'lishlari, shuningdek bu bilimlarni amalda samarali qo'llashni ("kompetentsiya"ni) bilishi zarur. Boshqacha qilib aytganda, mutaxassis kompetentsiyalari – bu mutaxassislarga o'z ishini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar va shaxsiy fazilatlar(kreativlik, so'zlash san'ati, kirishimlilik, axborot bilan ishlash, eruditsiya, auditoriyani yaxshi bilish, tashkilotchilik)dir.

An'anaviy tanlov uslublari ko'pchilik banklarni qoniqtirmay qo'ygach, ular xodimni baholashning yangi uslublarini qidirib topish va joriy etishga harakat qila boshladilar. Bu izlanishlarning bir necha yo`nalishlarini e'tirof etishimiz mumkin. Fikrimizcha, banklarda xodimlarni boshqarish jarayoniga rahbarlarni kengroq jalb etish uchun ushbu shartlarni bajarish darkor. Jumladan:

- samarali kommunikatsiya tizimini yo'lga qo'yish.
- xodimlar bilan ishlash jarayoniga rahbarlarni ularni qiziqtirishi mumkin bo'lgan ish uslublari vositasida jalb eta bilish.
- xodimlarni boshqarish jarayoni bilan tanishtiruvchi o'quv mashg'ulotlarini uyushtirish.

#### 2.4-jadval

#### **“Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali xodimlarining so'nggi uch yil mobaynida malaka oshirganligi (seminarlar, stajirovkalar, o'zaro tajriba almashish) tahlili (kishi)<sup>23</sup>**

№	Xodimlar	Yillar		
		2013	2014	2015
1.	Rahbariyat	8	11	13
2.	Mutaxassislar	28	31	33
3.	Apparat	9	11	11
4.	Kotibiyat-kassirlar	26	21	24
	Jami	71	74	81

<sup>23</sup> “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

Xulosa qilish mumkinki, bankda jami 2013 yilda 135 kishi xodim faoliyat ko'rsatgan, shundan asosiy bank faoliyatiga doir rahbar xodimlar 128 kishidan 71 kishi ya'ni 55% malaka oshirgan. 2014 yilga 130 rahbar xodimlardan 74 kishi ya'ni 56.9 % malaka oshirgan. 2015 yilga kelib esa bu ko'rsatkich 135 rahbar xodimlardan 81 kishi malaka oshganligi ya'ni 60 % ni tashkil etganligini ko'rishimiz mumkin. Demak, bank kadrlar siyosatini boshqarish va tashkil etish bo'yicha bir qator samarali ishlarni amalga oshirmoqda.

“Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filialida xodimlar malakasini oshirishning o'ziga xos uslublari mavjud, bular: malaka oshirish kurslari, seminarlar, stajirovkalar, o'zaro tajriba almashishdir. Buning uchun esa zamonaviy bank o'z xodimlarini tayyorlash va o'qitish uchun ko'p vaqt, kuch va mablag' sarflashi lozim. Shuni aytib o'tish joizki, bank faoyatida o'quv markazi mavjud bo'lib bankda haftasiga 2 marta texnik o'quv, 1 marta iqtisodiy, oyiga ma'naviy-ma'rifiy o'quv kurslari 2 soatdan tashkil etiladi. Bank kadrlar siyosatini boshqarish va rejali tashkil etish maqsadida Markaziy bank qoshida tashkil etilgan o'quv markazida har bir mutaxassislik bo'yicha masalan, pul-muomalasi, kredit, valyuta masalalari bo'yicha mutaxassislar har 3 oyda, 6 oyda, 9 oyda, 1 yilda tashkil etiladigan o'quv seminarlariga jalb etib turiladi. Banklar Assotsatsiyasi qoshida, xalqaro tashkilotlar mutaxassislari, Fondlar tomonidan tashkil etilgan 1 haftalik, 2 haftalik o'quv kurslari va semenrlarda yangi Qarorlar, Vazirlar Mahkamasining Qarorlari, Farmonlar, yangi o'rnatilgan tartiblar, innovatsion g'oyalar bo'yicha bank xodimlari o'z malaka va kasb mahoratlarini oshiradi. Bundan tashqari Bank Moliya Akademiyasida 2 oylik, 3 oylik malaka oshirish kurslarida, Respublika Banklar o'quv markazlarida tashkil etilgan 15-20 kunlik o'quv kurslarida o'z malakalarini oshirdilar. Ma'lumki, bank xodimlari malakasini oshirish tuzilmaviy harakterga ega bo'lib, bundan ko'zlangan maqsad, boshqaruv obyektining malakasini oshirish manbasini aniqlashdan iborat. Boshqaruv subyekti xodimlar malakasini oshirish masalasiga shu tartibda jiddiy qarashi lozim. Xodimlar faoliyatida shaxsiy motivlashtirish, ko'nikma va kasbiy sifatlar kasbiy layoqatni

rivojlantirish manbai sifatida namoyon bo'ladi.

Kadrlar siyosatining eng muhim masalalaridan biri ularni attestasiya qilish masalasidir. Bankda kadrlar xodimlarning sifat tarkibini yaxshilash, ularni oqilona joy-joyiga qo'yish, xodimlarni topshirilgan ish uchun javobgarligini kuchaytirish maqsadida attestasiyadan o'tkaziladi. Bankda personal faoliyatini baholashning rasmiy tizimi har 3-6 oyda bir marta attestatsion suhbatlar, Markaziy bank tomonidan kadrlar attestasiyasi vaqti-vaqti bilan o'tkazilishi mumkin. Masalan, valyuta departamenti tomonidan valyuta bo'yicha kassirlar attestatsiyadan o'tkaziladi.

Bank hozirgi paytdagi egallab turgan mavqelarini saqlab qolish va o'z faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish uchun doimiy ravishda xodimlar faoliyatining unumdorligini oshirib borishi lozim. Buning uchun bankda uning barcha iqtisodiy, moliyaviy va personal ko'rsatkichlari uzluksiz ravishda xalqaro bank amaliyoti talablari darajasida kompleks ravishda tahlil etilishi zarur. Bu esa bank faoliyatida personal menejmenti usullarini takomillashtirishni taqozo etadi. Shu asosda banklarning moliyaviy barqarorligini yanada mustahkamlash imkoniyatlari kengayadi.

## 2.5-jadval

### “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali rahbar, xodimlarining o'rtacha oylik ish haqi tahlili<sup>24</sup>

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	Yillar			2015 yilning 2013 yilga nisbati %
			2013	2014	2015	%
1.	Rahbariyat	ming so'm	745	770	815	110
2.	Kotibiyat	ming so'm	490	535	560	114.2
3.	Mutaxassislar	ming so'm	445	480	515	115
4.	Ishchi-xodimlar	ming so'm	302	335	362	115

<sup>24</sup> “Ipoteka bank” ATIB Yashnobod filiali hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

Yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosan, "Ipoteka bank" ATIB Yashnobod filialida 2013 yilda 135 kishi, 2014 yilda 139 kishi 2015 yilda 144 kishi faoliyat ko'rsatib, ularning o'rtacha oylik haqlaridagi o'zgarish quyidagicha kuzatilgan. Jumladan, rahbariyat oylik maoshi o'rtacha 475 ming so'mdan 815 ming so'mga 110 %ga, kotibiyat rahbariyat oylik maoshi o'rtacha 490 ming so'mdan 560 ming so'mga 114.2 % ga, mutaxassislar oylik maoshi o'rtacha 445 ming so'mdan 515 ming so'mga 115% ga, ishchi-xodimlar oylik maoshi o'rtacha 302 ming so'mdan 362 ming so'mga 115%ga oshganligini ko'rishimiz mumkin. Bank rahbariyati tomonidan ishchi-xodimlarni ishga qiziqtirish maqsadida bayram mukofotlari, kvartallik, yillik, moddiy yordam pullari va h.k. beriladi. Bankda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'ra bilish, baholay olish va ularga qarshi chora-tadbirlarni ishlab chiqish natijasida bank daromadini oshirish muhim. Shu sababli bank boshqaruvida yuzaga keladigan vazifalarni amalga oshirish uchun bank tizimida menejment va marketingni rivojlantirish yo'llarini ishlab chiqish zarur.

## **II bob bo'yicha xulosa**

1. "Ipoteka bank" aksionerlik tijorat ipoteka banki O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 16 fevraldagi "Uy-joy qurilishi va uy-joy bozorini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-10-sonli qaroriga binoan, "O'zuyjoyjamg'armabank" va "Zaminbank"lari negizida tashkil topgan.

2. Ipoteka – Bank missiyasi — o'z aksionerlari va bank mijozlari uchun eng yuqori darajadagi iqtisodiy qadriyatlarni yaratishdan iborat. Mijozlarga xizmat ko'rsatishning yuqori sifati va tanlangan bozorlardagi etakchilik, kelajakdagi bank muvaffaqiyati uchun birinchi darajali ahamiyat kasb etadi.

3. Bankning korporativ qadriyatlari - jamoaviy ruh, yangicha fikrlash, ijobiy munosabat, ajoyib sifat - bank missiyasini amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi. Mijozlarga keng ko'lamdagi bank xizmatlarini taqdim etgan holda, bank mamlakat iqtisodini ko'tarish va rivojlantirish uchun asoslar va sharoitlarni yaratishga ko'maklashishga intiladi.

4. “Ipoteka bank” ATIB boshqaruvining tashkiliy tizimini tahlil qiladigan bo‘lsak, kompaniya faoliyatini Bank aksionerlari umumiy yig‘ilishi, Bank Kengashi boshqaradi.

5. Xulosa qiladigan bo‘lsak, boshqarishni samarali tashkil etish ko‘p jihatdan korxonalar menejerlariga bog‘liq. Bunda ularning vakolatlarini oshirish, tashkiliy aksiyadorlar va jamiyatning kuzatuv kengashi bilan munosabatlarini oqilona yo‘lga qo‘yish zarur.

6. Ma’lumki, banklar faoliyatiga ta’sir etuvchi omillardan biri bu xodimlarning kasb mahorati va malakasidir. Shu sababli banklarda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan risklarni doimo oldindan ko‘ra bilish, baholay olish va unga qarshi chora-tadbirlar ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega.

7. Bank personalni menejmenti quyidagi vazifalarni hal etadi:

- xodimlarning butun kuch-g‘ayratini bank missiyasi va strategiyasi bajarilishiga, uning maqsadlariga erishishga qaratish;

- xodimlarning aqliy va jismoniy imkoniyatlaridan samarali foydalanish;

- bankni kerakli xodimlar bilan ta’minlash, xodimlar imkoniyatlarini to‘liq ishga solish;

- xodimlar turmushi korporativ madaniyat talablariga javob beradigan darajada bo‘lishini qo‘llab-quvvatlash hamda rivojlantirish.

8. Texnologiyalarning murakkablashuvi, innovatsion xizmatlarni yaratish zarurati tobora ko‘proq maxsus bankdagi ichki ko‘nikmalarni shakllantirishni talab qilmoqda. Maxsus inson kapitali ish beruvchi va xodimni bir-biriga kuchliroq bog‘laydi.

9. Xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, bank personalini boshqarish bu uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘lib, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va bank faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo‘lga kiritilishini anglatadi. Shu nuqtai nazardan, personal bankning eng muhim resursi bo‘lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan vazifalarning o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy echimlarni talab qiladi.

### **III BOB TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI**

#### **3.1 Tijorat banklari personalni boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasi**

Rivojlangan mamlakatlar amaliyotida ishchi xodimlarni boshqarish muammolarini hal qilishga doir ikki yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv - "inson resurslarini boshqarish" mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, ikkinchi yondashuv - "personalni boshqarish" esa ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga qaratgandir. "Inson resurslarini boshqarish" avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, "personalni boshqarish" esa korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga asoslangan.

Zamonaviy bankda mehnatni tashkil qilishdagi asosiy o'zgarishlar ichki va tashqi faoliyat jihatlarini, nafaqat iste'molchilar ustuvorliklarini, balki xodimlarning so'rovlari va afzalliklarini ham hisobga olish zaruratini belgilab beradi. Tijorat banklari personallarining tafakkuri va ta'lim darajasi yuqoriligi shunga olib keldiki, mehnatni tashkil qilishning teyloristik usullari samaradorligi pasayib ketmoqda. Xususan, g'arbdagi rivojlangan mamlakatlar aholisining asosiy qismi moddiy farovonligi nisbatan yuqori bo'lgan holda mehnat faoliyati motivatsiyasidagi iqtisodiy tarkibiy qismlarning ahamiyati pasayib bormoqda. Birinchi o'ringa o'z intellektual va madaniyat darajasini oshirish imkoni, mehnat jarayonida o'z individualligini oshirish, faoliyat natijasida o'z xislatlari va xususiyatlarini boyitishga intilish chiqadi. Yuqori malakali mutaxassis bank uchun ishlashga emas, balki bank bilan hamkorlik qilishga, uning mulkdorlariga mehnat qilish qobiliyatini emas, balki intellektual mehnatining muayyan natijalarini sotishga harakat qiladi.

Hozirgi paytda an'anaviy «iqtisodiy samaradorlik» tushunchasi bilan bir qatorda «ijtimoiy samaradorlik» tushunchasi ham tobora keng qo'llanilmoqda.

Iqtisodiy samaradorlik – bu tashkilotning maqsadlarini cheklangan resurslardan tejamkorlik bilan foydalanish evaziga amalga oshirish (mehnat mahsuldorligi, rentabellik, muntazam o‘zgarib turuvchi sharoitlarga moslashuvchanlik va b.). Ijtimoiy samaradorlik esa xodimlarning manfaatlari, ehtiyojlari va hohish-istaklarini qoniqtirishni tavsiflaydi (mehnatga haq to‘lash, jamoadagi muloqotdan qoniqqanlik va b.). Zamonaviy banklarning iqtisodiy samaradorligi ijtimoiy samaradorlik bilan bevosita va uzviy bog‘langan bo‘ladi.

Bank bir vaqtning o‘zida ham xo‘jalik sub’ekti, ham insonlar hamjamiyati hisoblanadi. Har qanday insoniy hamjamiyat kabi, bankning mehnat jamoasi uchun ham uning a‘zolari o‘rtasidagi o‘zaro aloqalarni tartibga soluvchi umumiy qadriyatlar va me‘yorlar mavjudligi harakterlidir. Shunday qilib, bankning korporativ madaniyati tashkilotning faoliyati harakteri hamda ularning hulq-atvor me‘yorini belgilab beruvchi qadriyatlar va e‘tiqodlarni qamrab oladi. Korporativ madaniyat bankning individualligini, uning o‘zini va atrof-muhitdagilarni qabul qilish xususiyatlarini aks ettiradi. U ko‘plab sohalarni qamrab oladi. Biz esa faqat mazkur mavzu doirasidagi, bevosita mehnat faoliyati va mehnat munosabatlari bilan bog‘liq sohalarni ko‘rib chiqamiz.

Ma’lumki, texnologiyalar va moliya kapitali hajmi kuchli raqobat quroli hisoblanadi, ulardan farqli o‘laroq, korporativ madaniyat ko‘zga yaqqol tashlanmaydi. Biroq aynan tashkilotning samarali madaniyati insonlarning tashkilotga bog‘liqligi va umumiy ishga sodiqligi kabi uning raqobat afzalligini shakllantiradi hamda xodimlarni bir jamoaga jipslashtiradi. Eng yangi texnologiyalar emas, balki korporativ madaniyat xodimlarda kelajak tasavvurini hosil qiladi, ularni tashkilot maqsadlariga erishishga undaydi.

Bugungi kunda bank faoliyatining madaniy tarkibiy qismlariga ta’sir ko‘rsatishga intilish tobora omaviylashib, rahbariyatning yaxshi muvofiqlashtirilgan va ustuvor strategiyasi jihatlarini kasb etadi. Personal menejmenti korporativ madaniyatni shakllantirish, o‘zgartirish va undan foydalanishda boshqaruv va ishlab chiqarish samaradorligini, raqobatbardoshlikni oshirish omili sifatida tobora faol pozitsiyani egallamoqda. Natijada tashkilot

madaniyati boshqaruv ta'siri markazidan o'rin oladi. Boshqaruv amaliyotida korporativ madaniyatga ta'sir ko'rsatishning bir nechta asosiy vositalarini ishlab chiqilgan.

Korporativ madaniyatning o'ziga xos tayanch sifatidagi roli bankdagi ichki munosabatlarni, shuningdek, mijozlar, biznes-hamkorlar, davlat va jamiyat bilan munosabatlarni tartibga soluvchi qoidalar to'plamini ifodalovchi bank etika kodeksi rolini o'ynashini nazarda tutadi. Korporativ kodekslar qabul qilgan ko'plab banklarda etika me'yorlarini buzganlik uchun jarima chorasi sifatida ishdan bo'shatish belgilangan, xodimlarga esa ular guvoh bo'lgan qoidabuzarliklar haqida xabar qilish majburiyati yuklatilgan. Dastlabki korporativ etika kodekslari AQShda XX asrning boshlarida paydo bo'lgan. Bugungi kunda bu ayniqsa, dolzarb ahamiyatga ega bo'lmoqda. Bir tomondan, tadbirkorlikning yaratuvchanlik funksiyasi juda yaqqol ko'zga tashlanayotgan bo'lib, bu haqda olimlar «iqtisodiy o'sishning innovatsion turi» deb gapirmoqdalar. Boshqa tomondan esa, innovatsion faoliyat bankning barcha bo'g'in va bo'limlarini qamrab olib, alohida bir kishilar yoki maxsus bo'linmaning alohida huquqi hisoblanmaydi. Xodimlar tadbirkorlik faoliyatining turli elementlarini tobora chuqurroq o'zlashtirmoqdalar. Albatta, tadbirkorlar, menejerlar va personal o'rtasidagi farqlarning yo'qolib borayotgani haqida gapirishga hali erta, biroq turli funksiyalarning qo'shilib ketayotgani tashlanmoqda.

Bank rahbariyati hozirgi paytda ichki bank imijini shakllantirishga ko'p e'tibor qaratmoqda. Ichki imij bankning korxonada ichki muhitini tashkil qiluvchi xodimlari, menejerlar, aksiyadorlar, kasaba uyushmasi a'zolarining psixologik munosabatini ifodalaydi. Ichki imijning ahamiyati tashqi imij ahamiyatidan kam emas. Bank haqidagi ijobiy tasavvur jamoani yanada jipslashtirishga xizmat qiladi, har bir xodimda ertangi kunga ishonch uyg'otib, uni firma bilan bog'laydi, yanada samarali ishlash va o'z malakasini oshirishni rag'batlantiradi va hokazolar. O'z navbatida, bularning barchasi iqtisodiy samaradorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bankning ijobiy imijiga hammadan ko'p o'z ishi bilan mag'rurlanuvchi xodimlar ta'sir ko'rsatadi.

Bank personalini boshqarishda ijtimoiy omillarning o'sishi universal (umumjahon) tendensiya hisoblanadi. Biroq bank personalini boshqarish turli mamlakatlarda o'z xususiyatlarini saqlab kelmoqda. Xususan, ular bozor iqtisodiyotidagi liberal, ijtimoiy yo'naltirilgan va korporativ modellar o'rtasidagi farqlar bilan bog'liqdir.

Moslashuvchan mehnat bozoriga ega liberal modelga misol qilib AQSHni keltirish mumkin. Amerika bank personalini boshqarishining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- bank xizmatchilarini o'qitish alohida va bir tizimga birlashtirilmagan dasturlar bo'yicha o'tkaziladi, bu esa ba'zida banklarning amaliy faoliyatida ayrim anglashilmovchiliklarga olib keladi;

- personal bilan ishlash xizmati bo'sh ish o'rinlariga nomzodlarning ob'ektiv tavsifnomasiga emas, balki test savollariga ortiqcha e'tibor qaratadi;

- bankning yuqori rahbar xodimlari tashqaridan boshqa moliya-kredit tuzilmalaridan tanlab olinadikadrlar qo'nimsizligi oshib, yiliga 20-25%ga etadi, xodimlarni ilgari surish uchun zaxira bilan ishlar samaradorligi past;

- bank xodimlari malakasini oshirish masalasiga etarlicha e'tibor qaratilmaydi, bu maqsadlar uchun maxsus o'quv dasturlari yo'q;

- Evropaga nisbatan solishtirganda 3-4 yillik shartnoma tizimidan foydalanadi;

- bank xodimlari yillik daromadining 60-65%iga to'g'ri keluvchi ijtimoiy imtiyozlar tizimidan keng foydalanadi.

- Evropa-qit'a modeli ijtimoiy yo'nalganligi bilan ajralib turadi. Bu erda ijtimoiy kafolatlar va uzoq muddatli bandlikka afzallik beriladi.

- Masalan, Fransiyada bank personalini boshqarish uchun quyidagi jihatlar harakterli:

- personalni tayyorlash uchun harajatlarning kattaligi (AQSHdagi 5-6%ga qarshi 12%);

- Fransiya Markaziy bankining muvofiqlashtiruvchi roli, personal menejmenti va moliya-kredit tizimi jarayonlari metodologiyasini ishlab chiqishda namoyon bo‘ladi;

- xodimlarni turli lavozimlarga tayinlashda tanlovlardan foydalanish;

- xizmat pillaroyasi bo‘ylab harakatlanishning bilimlar darajasini oshirish va qayta tayyorlash bilan uzviy bog‘liqligi;

- barcha bank xizmatchilarini «Muloqot psixologiyasi» dasturi bo‘yicha o‘qitish;

- ayol mutaxassislar va menejerlar salmog‘ining yuqoriligi (20% gacha);

- vaqt-vaqti bilan bank faoliyati, bo‘sh ish o‘rinlari va qo‘llanayotgan kadrlar siyosati elementlari haqida personalni muntazam xabardor qilib borish.

Fransiyada bank xizmatchilarini tayyorlash va qayta tayyorlash markazi mavjud. Ushbu o‘quv muassasasida tinglovchilar uchta dastur bo‘yicha o‘qitiladi: «SAR» va «VR» toifasi (oliy ma’lumotli shaxslar uchun) va «ITB» toifasi (bank menejerlari uchun ishlab chiqarishdan ajralgan holda o‘qish dasturi).

Personalni boshqarishning yaponcha modeli korporativlikka asoslanadi. Yapon mentaliteti bank xizmatchilari kadrlarini tanlash va ularni boshqarishni Evropa va AQSh banklariga nisbatan samaraliroq amalga oshirish imkonini beradi. Yaponlar tomonidan boshqarilayotgan AQSh banklarida mehnat unumdorligi amerikalik menejerlar boshqarayotgan banklarga nisbatan 30-40% ortiq. Yapon banklarida personalni boshqarishning eng muhim xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi:

- bo‘lajak bank xodimlarini ixtisoslashgan o‘quv muassasalarining birinchi kursidan tanlash. Bankda ishlashga nomzodlar bank rahbarlari tarkibidan amaliyotchilarning ma’ruzalarini tinglaydilar. Bank istiqbolli talabalarning o‘qishi uchun to‘liq yoki qisman haq to‘lash tizimidan foydalanadi va qo‘shimcha stipendiyalar va qo‘shimcha mablag‘lar ajratadi. Sarflangan mablag‘lar uzoq muddatli kreditlar sifatida qaralishi yoki xodim bir necha yil ishlab bergandan so‘ng kechib yuborilishi mumkin;

- bankda mehnat qilayotgan va oilaviy an'analar tartibida o'z farzandlarini bank ishi bo'yicha mutaxassis qilib tayyorlash istagida bo'lgan ota-onalarga ssudalar beriladi va ish o'rinlari tayyorlab qo'yiladi;

- banklarda qo'llanayotgan «butun hayotga yollash» tizimi ishlab berilgan yillarga muvofiq turli ijtimoiy imtiyozlarni va doimiy ish haqining o'sib borishini kafolatlaydi;

- ixtisoslashgan o'quv markazlarida ishlab chiqarishdan ajralgan holda xodimlarning malakasini oshirish amalga oshiriladi;

- xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish tizimi keng amal qiladi, xizmat pillaroyasi bo'ylab harakatlanishda rang tizimi qo'llanadi;

- xodimlarning o'z ishini menejerlar tomonidan berilayotgan baholar bilan parallel ravishda baholash usullari foydalaniladi;

- bank menejerlari uchun muntazam seminar va anjumanlar o'tkazib turiladi;

- banklar shtatida murabbiylar – yosh xodimlarga bir necha yil davomida g'amxo'rlik qiluvchi tajribali menejerlarning mavjudligi.

Xalqaro amaliyot shundan dalolat beradiki, bankning iqtisodiy funksiyasi (foyda olish) tobora ko'proq ijtimoiy funktsiya («inson kapitali»ning to'planishi, personalning mehnat xarakteri, sharoitlari, haq to'lash, korporativ manfaatlarning umumiylikidan qoniqqanligi va hokazolar) bilan asoslanmoqda. Shu munosabat bilan bank menejmentining umumiy tizimida personalni boshqarishning roli ortib bormoqda. G'arb mamlakatlari banklarida personalni boshqarish xizmatlari rahbari banklarning vitse-prezidentlari hisoblanadi. AQShda oxirgi yillarda nafaqat banklarda, balki boshqa tarmoq korxonalarida ham bo'shagan firma prezidenti lavozimiga avvalo personalni boshqarish xizmati rahbarlari, ya'ni insonlar bilan ishlashga tayyorlangan mutaxassislar nomzodlari ko'rib chiqiladi.

Bank menejmentining yana bir xususiyati bank biznesining xususiyatiga bevosita bog'liq. Bank biznesining boshqa tarmoqlardan farqi uning maxsus tovar-pul bilan ishlashidir.

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda bank menejmentining o'ziga xos xususiyatlarni va maqsadlarini ko'rsatib o'tish maqsadga muvofiq. Bu xususiyatlar:

- pul bozori sharoitida xo'jalik sub'ekti sifatida bank ishini rentabelligini ta'minlash;
- kreditor va jamg'armachilar manfaatlarini ta'minlash maqsadida, bankni ishonchli sherik sifatida uning balansi likvidligini ta'minlash;
- bank mijozlariga ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmi, turi, sifatini yaxshilagan holda ular orasidagi aloqalarning doimiyligini ta'minlash uchun mijozlar talablarini maksimal qondirish;
- jamoaning ishlab chiqarish, tijorat hamda ijtimoiy muammolarini birgalikda hisobga olgan holda hal qilish;
- mutaxassislarning salohiyatidan to'laroq foydalanish maqsadida ularni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularni joylashtirish.

Bu maqsadlarga erishish uchun bank menejmenti miqdoriy, sifat va ijtimoiy ko'rsatkichlarga tayanadi.

Miqdoriy ko'rsatkichlar bank menejmentining barcha sohalariga tegishlidir. Miqdoriy ko'rsatkichlarga bank mijozlari va raqamlari soni; depozit hajmi, kredit qo'yilmalari, operatsiya va xizmatlar hajmi va boshqalar misol bo'la oladi.

Sifat ko'rsatkichlariga esa bankning daromad va harajat ko'rsatkichlari, mablag'larning aylanish tezligi, operatsiyalarni amalga oshirish harajatlari va mehnat hajmi, hujjatlarni qayta ishlash kabilar kiradi. Axborot tizimi, elektron to'lov tizimi bunga yaqqol misol bo'la oladi. Bank menejmentining ijtimoiy ko'rsatkichlarini uch guruhga ajratib ko'rish mumkin. Bular:

- jamoa a'zolarining kasbiy tayyorgarligi;
- ularning mehnatga munosabati;
- ijtimoiy muammolarni farq qilish darajasi.

Bank menejmentining asosiy xususiyatlaridan yana biri, bu mas'ul masalalarni hal qilishda jamoa usulining mavjudligidir. Hozirgi davrda bank menejmentining aniq yo'nalishlarini ikkita yirik yo'nalishga ajratish mumkin.

Birinchi guruh masalalariga bank ixtiyorida bo'lgan iqtisodiy muammolarni boshqarishni tashkil etish, ikkinchi guruh masalalariga esa bank jamoasini boshqarishni tashkil etish kiradi.

Bularning har biri alohida yo'nalishlardan iborat. Lekin biz ularning har birini alohida-alohida ko'rib chiqq olmaymiz. Biroq, ba'zi birlari bilan tanishib o'tishga harakat qilamiz.

Yo'nalishlarning barchasi bank siyosatiga bevosita bog'liqdir. Bank siyosatining tahlili natijasini aniqroq chiqarish va uni olib borish bank marketingiga chambarchas bog'liq. Bu masala ayniqsa bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zining birlamchi ko'rsatkichlar ekanligini namoyon qildi.

Bank doirasidagi menejment u yoki bu darajada personalni boshqarish sohasiga jalb etilgan. Personal bilan ishlash siyosatini shakllantirish, inson resurslarini strategik rejalashtirish, xodimlarni jalb etish vazifasi, uni baholash, rivojlantirish, xodimlar mansab pog'onalarida ko'tarilishini boshqarish jarayonida amalda butun menejment tizimi qatnashadi.

Personal bo'yicha menejer - bu shtatli menejer bo'lib, uning vazifalari liniya menejerlariga maslahatlar berib turish kiradi, liniya menejerlari esa, o'z navbatida ishlab chiqarish va marketing sohalarida o'zlariga tobe bo'lgan xodimlarni yig'ish, ishga solish va mukofotlash uchun javobgar hisoblanadilar. Liniya menejerlari – bu bankning asosiy bo'g'inidir. Bank biznesi strategiyasi bajarilishi uchun javobgarlik ayni shular zimmasiga yuklanadi. Banjlar iqtisodiyotning ajralmas qismi bo'lganligi sababli, doimo iqtisodiy hayotning mapkazida turadi. Ularning butun dunyodagi ta'sipi beqiyosdip.

Ma'lumki, bank personalni malakasini oshirish tuzilmaviy harakterga ega bo'lib, bundan ko'zlangan maqsad, boshqaruv ob'ektining malakasini oshirish manbasini aniqlashdan iborat. Boshqaruv sub'ekti xodimlar malakasini oshirish masalasiga jiddiy qarashi lozim. Xodimlar faoliyatida shaxsiy motivlashtirish, ko'nikma va kasbiy sifatlar kasbiy layoqatni rivojlantirish manbai sifatida namoyon bo'ladi.

Har qanday tashkilot o'zidan yuqori turadigan boshqa bir tashkilotlarning

(hudud, soha, mamlakat va hokazo) muhim bo'g'ini sifatida gavdalanadi. O'z navbatida, ma'lum bir kichik tashkilotlarni ham yanada kichikroq tizimlar va elementlarga (insonlar, texnologiyalari ishlab chiqarish vositalari va hokazo) ajratish mumkin. Gorizontal yo'nalishda har qanday tashkilot istemolchi, vositachi, raqobatchi, maslahatchi, ta'minotchilar bilan hamkorlik qiladi va assotsiatsiyalar hamda uyushmalarga a'zo bo'lib kira oladi.

Bank tizimining tapaqqiyoti quyidagi fundamental muammolarning echilishiga tayanadi:

- banjlar va davlat hokimiyati o'ptasidagi o'zaro munosabat;
- tijopat banjlarining Mapkaziy Bank bilan o'zaro ta'siri;
- bank va mulkchilik;
- monopoliyaga qarshi siyosat va bank sohasida paqobatning pivojlanishi;
- bank (kredit) siyosatidagi yo'nalish;
- banjlarning kadplar salohiyati.

Xulosa qilganimizda, tijorat banklarining personalni bankning eng katta boyligi hisoblanadi va yana bip dolzarb muammolardan bipi hamdir. Bankning eng mohip xodimlari esa bu qiyinchiliklarni bapapaf etishga intiladilar. O'zbekiston tijorat banjlari oldida kadplarni tayyoplash va qayta tayyoplash masalasi jiddiy tupibdi. Hozipgi vaqtda pespublikamizda bank personalini o'qitadigan o'quv yuptlarining keng tapmog'i bappo etildi.

### **3.2 Banklarda personalni boshqarish tizimi samaradorligi oshirish yo'llari**

Tijorat banklarining amaliyoti moddiy rag'batlantirishdagi ko'p masalalarni yaxshi tomonga o'zgartirish mumkinligidan dalolat bermoqda. Odatda moddiy rag'batlar barqaror qismga (bazaviy to'lov, stavka) va o'zgaruvchan qismga ega. O'zgaruvchan qismga bo'linma ishidagi yuqori natijalar, muayyan xodimning yaxshi ishlashi uchun mukofotlar, kasbiy o'sish, bilimlar va ishda xorijiy tillardan foydalanganlik uchun, kompyuterda ishlashi uchun ustamalar, tashabbuskor loyihalarni amalga oshirganlik uchun taqdirlovlar, yangi faoliyat yo'nalishlarini

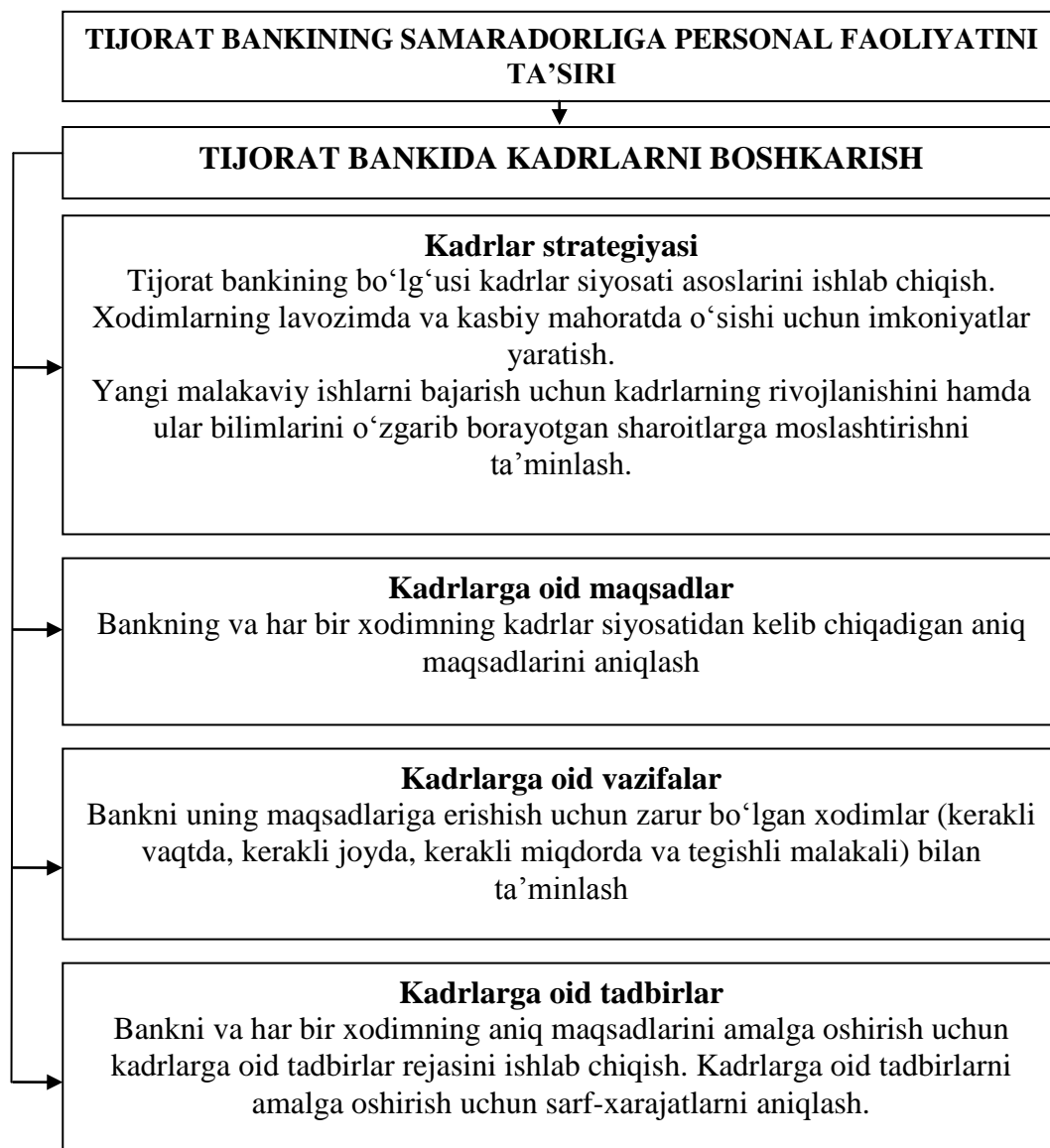
ishlab chiqish va joriy etish uchun qo‘shimcha maosh, o‘rindoshlik uchun to‘lovlar kiradi.

Personal ishining rahbariyat tomonidan adolatli baholanishi ularni samarali ishlashga eng yuqori darajada rag‘batlantiradi. Agar bunday rag‘batlantirish ancha kechiktirilsa, agar barcha xodimlarning ishiga maosh standartlar bo‘yicha bir xil berilsa, har bir xodimning shaxsiy natijalari (uning kasbiy o‘sishi) hisobga olinmasa, muvaffaqiyatni ham, hamma uchun bir xil darajada maoshning ko‘tarilishini ham kutish befoyda.

Har bir bank o‘z xususiyatlariga, imkoniyatlariga va u erda qaror topgan an‘analarga mos holda xodimlarning ham, umuman bankning ham manfaatlarini to‘liq ta‘minlaydigan rag‘batlar tizimini ishlab chiqishi, joriy etishi va doim takomillashtirib turishi kerak.

Ma‘naviy-psixologik rag‘batlantirish choralari juda turli-tumandir. Ko‘pgina bank xodimlari rahbarlarning jamoa yig‘ilishida maqtashlarini, mehnat daftarchasiga tashakkurnoma yozib qo‘yishlarini va shu kabilarni shunday me‘yor sifatida qabul qiladilar. Jamoani motivatsiyalashni qayta qurish esa jarayonga yangiliklarni kiritishni rag‘batlantiradi, bankning bozordagi ahvolini yaxshilashga, xodimlar imkoniyatlaridan yanada samaraliroq foydalanishga va ularning bir xil fikrlaydigan jips jamoa sifatida birlashtirishga yordam beradi. Bularning barchasi bankning tashqi muhitdagi salbiy o‘zgarishlarga dosh berishini bir necha baravar oshiradi.

Tijorat bankida xodimlarni rejalashtirishda asosiysi: kerakli xodimlarni ta‘minlash; vazifalar va ularni bajaradigan xodimlarning o‘zaro mosligini tartibga solish; xodimlarning ularning shaxsiy imkoniyatlari va istaklariga ham, mazkur ish o‘rinlariga qo‘yiladigan talablarga ham mos keladigan muayyan darajadagi malakasini kafolatlash, xodimlarning mazkur tijorat banki kompleks faoliyatida faol ishtirok etishini ta‘minlashga qaratilgan sa‘y-harakatlardir.



### 3.1-rasm. Tijorat banklarida personal faoliyatini samaradorligi<sup>25</sup>

Kadrlarni rejalashtirish ham bank, ham xodimlar manfaatlarini ko'zlashi kerak. Bank uchun uning maqsadlariga erishishda kerakli vaqtda, kerakli joyda, kerakli miqdorda va tegishli malakaga ega bo'lgan xodimlarga ega bo'lish juda muhimdir. Kadrlarni rejalashtirish yanada yuqori mehnat unumdorligini va ishdan qoniqishni motivatsiyalash uchun sharoit yaratishi lozim. Uning asosiy vazifalaridan biri bankning barcha xodimlari manfaatlarini hisobga olishdir. Shuni nazarda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish bankdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga integratsiyalanganligina u samara berishi mumkin.

<sup>25</sup> Ma'lumotlar asosida dissertant ishlanmasi.

Xodimlarni rejalashtirish jarayonini turlicha tizimlashtirish mumkin. Agar umuman rejalashtirish va xususan xodimlarni rejalashtirish takrorlanuvchi jarayonning bir qismi deb qarasaq, dastlabki qadamlar sifatida quyidagilarni e'tirof etish mumkin:

- 1) muammoni belgilash va maqsadni qo'yish;
- 2) axborot to'plash;
- 3) alohida muqobil echimlarni va muqobilliklar kompleksini topish va ularni baholash (tadbirlarni belgilash);
- 4) amalga oshirish;
- 5) nazorat.

Xodimlar sohasida rejalashtirishda dastlabki va asosiy band – echimi ko'zlanayotgan muammoni aniqlashtirish bo'lib, buning natijasida ko'zlanayotgan maqsadlarni ta'riflash mumkin. Xodimlarga oid maqsadlarni belgilashda xodimlarga doir siyosatdan kelib chiqiladi. Kadrlarni rejalashtirishning maqsad va vazifalarini 6-ilovada berilgan.

Maqsadlarni rejalashtirish uchun katta axborot bazasiga ega bo'lish kerak, tegishlicha, xodimlar haqidagi axborotni to'plash va qayta ishlashni xodimlar sohasida rejalashtirish jarayonining boshlanishi deb aytish mumkin. Shuning uchun "maqsadli rejalashtirish" va "tadbirlarni rejalashtirish"ni ajratish hamda axborotni to'plash va qayta ishlashni rejalashtirishning muhim qismi deb baholash zarur.

Strategik rejalashtirish uzoqni ko'zlaydigan qarorlarni qamraydi va odatda, bank faoliyatining turli sohalariga daxldor bo'ladi va uzoq muddatli tusga ega. Qisqa muddatli tadbirlarni rejalashtirish esa aniq qo'yilgan vazifalar doirasiga mos holda tizimlashtiriladi. Xodimlar sohasida rejalashtirishning tarkibiy qismlari to'g'risidagi muayyan tasavvur mana shunga asoslanadi – xodimlar sohasidagi maqsadlarni rejalashtirish (xodimlarga nisbatan siyosat); xodimlar sohasida

strategik rejalashtirish; xodimlar sohasida operativ rejalashtirish, ya'ni tadbirlarni rejalashtirish <sup>26</sup>.

Maqsadlarni rejalashtirishni quyidagi oraliq qadamlarga bo'lish mumkin:

1. Dastlabki pozitsiyani tahlil qilish – xodimlar sohasida qaror topgan vaziyatni, bankdagi umumiy vaziyatni va kon'yunkturani tahlil qilish, shuningdek, qo'llaniladigan vositalar va amalga oshiriladigan tadbirlarni tahlil qilish.

2. Maqsadlar tizimi loyihasi – maqsadlarni qo'yish, tanlash, tizimlashtirish va tasdiqlash.

3. Maqsadlar tizimi va ularga erishish haqida axborot.

4. Maqsadlar tizimini aniqlashtirish.

Strategik yo'nalish nuqtai nazaridan xodimlar bilan ishlashning ikkita asosiy vazifasini ajratish mumkin. Xodimlar bilan olib boriladigan ishlar bank faoliyati tizimining ajralmas qismi ekanligidan hamda ular boshqa sohalar bilan uzviy bog'langanligidan kelib chiqadigan bo'lsak, uning oldida turgan vazifalarni hal qilishda bank faoliyatining boshqa sohalariga tegishli strategik maqsadlarni ham hisobga olish nihoyatda muhimdir. Boshqa tomondan, xodimlar bilan ishlarning o'zi ham strategik tarzda, tashabbuskorlik bilan olib borilishi kerak, atrof muhit sharoitlarini muntazam tahlil qilish asnosida xodimlar bilan ishlash uchun muhim bo'lgan omillarni ajratish hamda tegishli tadbirlarni tayyorlash lozim.

Tijorat banking kadrlar strategiyasi - bu kelajakda bank faoliyati samaradorligining o'sishini ta'minlaydigan, bank xodimlarini doimiy bilim va kasb mahoratini oshirishga, bank faoliyatiga innovatsiyalarni joriy etishga qaratilgan kadrlarni boshqarish siyosatidir.

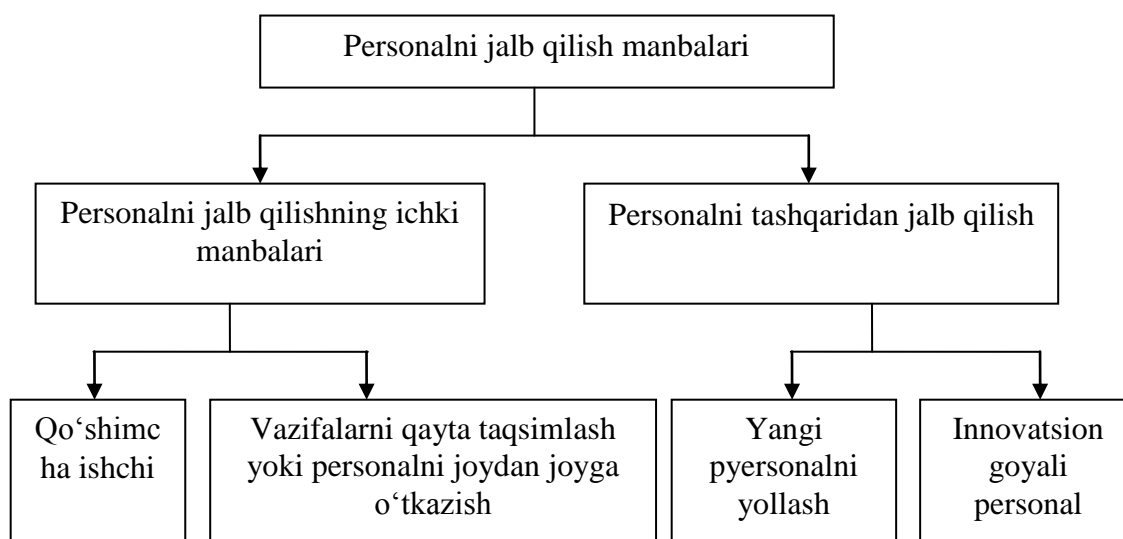
Agar xodimlar bilan ishlar strategik yo'nalishsiz olib borilsa, uni faqat operativ ta'sir ko'rsatuvchi ishlar deb ta'riflash mumkin.

Personalni rejalashtirish bir qator o'zaro bir-biriga bog'liq tadbirlar yordamida amalga oshiriladi, bu tadbirlar xodimlar bilan ishlashning operativ rejasida birlashtiriladi.

---

<sup>26</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. -2-е изд., перер и доп. –М.: ИНФРА-М, 2008.-447с.

Personalni jalb qilishni rejalashtirish vazifasi – istiqbolda kadrlarga bo‘lgan talabni tashqi va ichki manbalar hisobiga qondirish (3.2-rasm).



### 3.2-rasm. Personalni jalb qilish manbalari<sup>27</sup>

Personalni bo'shatish yoki qisqartirishni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirishda muhim ahamiyatga ega. Faoliyat yoki boshqaruvni oqilona tashkil qilish oqibatida ortiqcha ishchi kuchi paydo bo'ladi. Xodimlarni bo'shatishni rejalashtirish malakali kadrlarni tashqi mehnat bozoriga chiqarib yuborishni va ular uchun ijtimoiy tUSDagi qiyinchiliklar paydo bo'lishini oldini olish imkonini beradi.

Personalni boshqarish bo'yicha ushbu faoliyat yo'nalishi so'nggi paytgacha mahalliy tijorat banklarida keng tarqalmadi. Bankdan bo'shab ketish xodim uchun jiddiy qadamdir. Shuning uchun xodimlarni boshqarish xizmati ishdan bo'shayotgan xodimlar bilan ishlashda ularning boshqa ishlab chiqarish, ijtimoiy va shaxsiy vaziyatga o'tishini mumkin qadar yumshatishga harakat qilishi kerak.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtat lavozimlarini to'ldirish rejasini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi. Ish joyini belgilashda malaka belgilarini hisobga olish bilan birga shaxsga psixologik va jismoniy yukni va da'vogarning bu sohadagi imkoniyatlarini ham hisobga olish kerak. Xodimlardan foydalanishni rejalashtirishda inson uchun munosib mehnat sharoitlarini ta'minlash zarur.

<sup>27</sup> Dissertant ishlanmasi.

Tijorat banklarida personalni o'qitishga ehtiyoj mavjud bo'lib, unga xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish kiradi. Xodimlarni o'qitishni rejalashtirish bank ichida, bankdan tashqarida o'qitish va o'zini o'zi tayyorlash bo'yicha tadbirlarni o'z ichiga oladi, tashqi mehnat bozoridan yangi yuqori malakali kadrlarni izlamasdan xizmatchilarning o'z resurslaridan foydalanish imkonini beradi. Bundan tashqari, bunday rejalashtirish xizmatchining o'z ish joyida o'zgarib borayotgan vaziyatga moslashishi jarayonini tezlashtiradi.

### **3.3 Tijorat banklarida personal xulq-atvorini boshqarishni takomillashtirish**

Shaxs hulq-atvori nazariyasi. Qadim-qadimlardan faylasuflar, olimlar, psixolog va vrachlar shaxs hulq-atvorlarida bosh qotirib, ilmiy tadqiqotlar, kuzatishlar olib borganlar va bormoqdalar. Chunki shaxs bu murakab bo'lib, bir-biridan farq qiladi, biri bilan til topish osonu ikkinchisi bilan til topish qiyin ia iloji yo'q.

Hulq - atvor shaxsning atorf-muhit bilan o'zaro ta'sirga kirishish shakllaridan iborat bo'lib, ular bir qator omillarga bog'liq bo'ladi va ular quyidagilardan iborat.

- shaxsning tabiiy xususiyatlari uning o'ziga xos psixologik xususiyatlari;
- extiyohlari, gabablari, qiziqishlari tizimi;
- shaxsni boshqarish tizimi, uni "men-obrazi";

Shaxsning tabiiy xususiyatlari bular unda tug'ilgan vaqtdan bogalab mavjud bo'lgan yutuqlaridan. Odatda ular faollik, qiziquvchanlik, harakat va passivlik, ta'sirchanlik e'tiborsizlik bilan ajralib turadi. Shaxsning faolligi turli sohalarga, ishlarga intilishida, o'zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kechish kuchi va tezligida ifodalanib, shaxsning faoliyatiga xos bo'lgan xususiyat sifatida namoyon bo'ladi, faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-gayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nuqtadagi shiddatkorlik bo'lsa, ikkinchi tomondan psixik faoliyat, nutk, imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi.

Ta'sirchanlik shaxsning asabi qo'zg'aluvchanligining turli darajasida, uning

atrofimizdagi olamga bo'lgan munosabatini ko'rsatib beruvchi xis-tuyg'ularining shiddatkorligida namoyon bo'ladi. XX asr 20 yillarning boshlarida Shvetsariyalik psixiatr K. G. Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini "Ekstraversiya" va "Intraversiya" tushunchalari orqali ta'riflab berishni taklif etdi.

Ekstroversiya (- tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishcharini tashqi omilga, tashqi ob'ektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari, hisobiga shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiriladi. Ekstrovertlarga hulq-atvoriining ta'sirchanligi imo-ishoralardagi faollik, samimiylik, tashabbus ko'rsatish, ijtimoiy ko'nikuvchanlik, ichki olamning ochiqqligi xos bo'ladi.

Introversiya (ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi. Introvertlar o'zlarining manfaatlarini eng muhim deb, hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamiylik, biqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil taxlil qilishga moyillik, etarli darajada murakkab ilstimoiy adaptatsiya (ko'nikuvchanlik) xosdir.

Interversiya-ekstraversiyaning xissiy ta'riflar bilan birga qo'shib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi. Temperament tushunchasi lotincha(-qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan so'zdan kelib chiqqan.

Temperament - shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, ular uning faoliyatining dinamik va xisoiy tomonlarini shuningdek hulq-atvorini aks ettiradi va -ular quyidagicha namoyon bo'ladi:

1. Xoleriklarda - shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi; ratsionallikda - xatti - harakatlarining to'g'riligi bilan ifodalanadi;

2. Flegmatiklarda - suskashtlik, beqarorlik, biqlik, xissiy xolatini tashqariga unchalik bildirmaslik, muloxazalarning mantiqiyliigi bilan ajralib turadi;

3. Melanxolalarda - beqarorlik, osongina ta'sirlanish, o'ta sezgirlik, asabining mo'rtligi, odamshavanda emaslik, xatto arzimmas narsa va xodisalardan ham chuqur kuyinish bilan ajralib turadi;

4. Sangviniklarda - harakatchanlik, tassurotlarini almashtirib turishga

moyillik ta'sirchanlik, ko'p yo'nalishlik, xushchaqchaqlik, bilan ajralib turadi.

Bu tiplar tashqi va ichki muhitlar ostida kam o'zgaradi. 40-yillarda bir guruh olimlar (Amerikalik) G. Ayzenk rahbar-ligida temperamentni sifat tomondan aniqlash bo'yicha test ishlab chiqildi.

Keyinchalik ancha kengaytirilgan testlar ishlab chiqildi.

Eng keng tarkalgan testlar; MMR, Kettella va boshqalar. Shaxs-ning tavsifi uning harakteri, ya'ni insonning hulq-atvorini, uning ishga, narsalarga, boshqa kishilar va o'ziga munosabatini belgilab beradigan barqaror psixologik xususiyatlari yig'indisidir. Shuningdek, harakterga xos xususiyatlarining qarama-qarshiligini; prinsipiiallik-prinsipsizlik, sahiylik-isrofgarchilik, mehnatsevarlik, dangasalik, puxtalik-pala-partishlik, va xokazolarni ko'rsatib o'tish kerak.

Shaxsning psixologik xususiyatlari-qobiliyatlarini tashkil etadi. Qobiliyatlar shaxsning bilim, ko'nikmalar va malakalarni xosil qilish tezligi, muayyan turdagi faoliyatni bajarish imkoniyatlari bilan belgilanadi

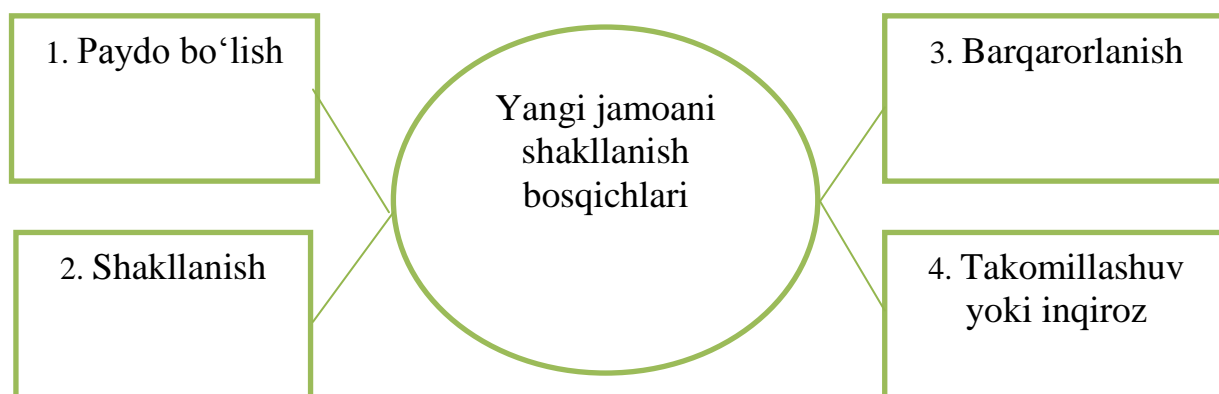
Shaxsning ikkinchi omili yoki tarkibiy qismi uning extiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimidir.

Shaxsning extiyoji - insonda harakatga intilishini vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal xayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-xavo, suv zarur bulsa, xotin-qizlarga ko'zga tashlanib turish uchun chiroyli bezaklar darkor. Extiyojtar xilma-xildir, xayotiy tajribani rivojlanishida ikkilamchi extiyojlar vujudga keladi.

Noragmiy guruhlarining ta'sir ko'rsatish kuchi etarli darajada katta bo'lib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilib, raxba-riyatning kuch-gayratini yo'qsa chiqarishi ham mumkin. Bu sohada 20 nchi yillarda tanqid qilish va o'rganish boshlangan bo'lib, Elton Meyoning eksperi\*entlari mashhurdir. Har qanday yaxshi tashkil etilgan tashkilotda va guruhlarda, rasmiy tuzilmalarida va kichik guruhlarini va ularda majvud bo'lgan norasmiy etakchilarni hisobga olmaslik barcha umidlarni chipakka chiqarishi mumkin va tashkilot boshqarib bo'lmaydigan bo'lib qoladi.

Norasmiy etakchi - bu rasmiy rahbar bo'lmagan mutaxassis bo'lib, u o'zining shaxsiy fazilatlarini, kasb-maxorati yoki boshqa xislatlari bilan jamoada

obro‘-e‘tibor qozongan bo‘ladi va uning hulq-atvoriga jidaiy ta‘sir ko‘rsata oladi. Odamlar norasmiy guruhlardagi o‘ziga ma‘qul keladigan kishilarga yaqinrok bo‘lishiga kim o‘zlarini ko‘proq qanoatlantirsa, omilkor bo‘lsa, ximoya va xurmat qilsa, o‘shanday kishilarga ko‘proq intiladilar.



**3.3-rasm. Yangi jamoani shakllanish bosqichlari<sup>28</sup>**

Jamoani jipslashtirishda birgalikda, sport, madaniy tadbirlar, bayramlar, an-an‘naviy urf-odatlar, qadriyatlar asosiy omil bo‘lib xizmat qiladi. Tashqi va ichki omillarning ta‘siri natijasida (iqtisodiy ijtimoiy vaziyat, tashqi muhit) jamoa barqarorlashuv (takomillashuv) yoki inqiroz bosqichiga o‘tishi mumkin.

1. Shaxsning guruhlardagi hulq-atvori. Personalni boshqa-rish goxasidagi o‘zaro bog‘liq harakatlar zanjirida hodimni ishga olishdan tortib uning tashkilotdan ketishiga qadar menejerlar vaqtining 50-80% guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o‘ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a‘zosi sifatida to‘g‘ri harakat qilish va o‘zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas bog‘livdir.

Guruhlarning samarali ishlashiga ta‘sir etuvchi omillar quyidagichar:

- kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir-birlari bilan bog‘liq xolda yashaydilar;
- bir guruh odamlari umumiy normalarga ega bo‘ladilar va umumiy maqgadlarii qo‘llaydilar;

<sup>28</sup> Dissertant ishlanmasi.

- guruhlar ehtiyojlariga qarab ixtisoslashadilar va bir xil vazifalari bajarish mumkin.

Shaxslar ko'pgina guruhlarda ishtirok etdilar; guruh inson xarakterining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy va tasodifiy bo'ladi. Ayrim guruhlar erkin bo'ladi. Ularga odamlar o'z xohishlari bo'yicha kiradilar. Ba'zilar majburiy harakterda bo'ladi (masalan biz dunyoga kelib, oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz).

Ishchi guruhlar rasmiy va norasmiy bo'lishi mumkin; rasmiy guruhlar tashkiliy tuzilishi bilan ajralib turadi. Guruhning normalarga ta'sir ko'rsatish hamisha qiyin bo'ladi/

Barcha guruhlar o'z a'zolari guruh normalari bilan muvofiq kelishlari uchun utarga tazyiq o'tkazadilar. Bu a'zolarning hulq-atvori normalari, nutqi, ish unumdorligi, rahbariyatga, ishlab chiqarishga, ishdan tashqari vaqt? mehnat qilishda va shu kabilarga munosabati guruh normalari bilan muvofiq bo'lishi lozim;

Guruhlar ayrim a'zolarga nisbatan kamroq g'oyalar taklif qiladi, biroq guruh yaxshi g'oyalar beradi: bu g'oyalar yaxshi ishlangan, har tomonlama baxolangan, ulgur uchun javobgarlik yuqori darajada bo'ladi; Guruhlar ayrim guruh a'zolariga nisbatan ancha tavakkalchilik bilan qarorlar qabul qiladilar; Guruhlar o'rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo'lishi tabiiy xoldir. Kelishmovchiliklar shaxsiy shaxslararo, guruhlararo, ijtimoiy bo'lishi mumkin.

Kelishmovchilik o'rtasida kichik guruhlar paydo bo'ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, guruhda tashkiliy o'zgarish sodir bo'ladi, yangi rahbar keladi, yoki almashtiriladi, guruh tarqalib ketadi. Guruhlarni har tomonlama tushunish samarali boshqaruvni yo'lga qo'yishning asosiy omilidir.

Shaxsning hulq-atvori uning o'z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o'zgartirishga qaratilgan harakatidir. Hulq-atvorning maqsadi - vaziyatni o'zgartirishdir. Maqsadga erishilmasa xatti-xarakat o'zgartirilmasa, yangi xolat boshlanadi. Natijada keskinlikka olib keladi. Guruh bu o'zlarini ayrim umumiy maqsadlarga ega bo'lgan guruh deb qabul qiladigan kishilarning har qanday yig'indisidir. Guruhning maqsadi o'zaro harakatlar yig'indisidir. Umumiy maqsad

kishilarni birgalikda harakat qilish, shunga erishish, tezda xal etishga qaratiladi. Demak ular maqsadlarining bir-biriga mos kelishi guruh maqsadi bo'la oladi.

Guruhning samaradorligi - guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish tushuniladi. Guruhning samaradorligini belgilovchi asosiy omillar: 1. Guruh xajmi tarkibi; 2. Ma'lumotlar topshirig'i; 3. Tashqi muhit; 4. Boshqaruv omillari; 5. Rahbarning uslubi; 6. Jarayonlar va tadbirlar; 7. O'zaro ta'sir usullar; sabab; 8. Natija; 9. Maqsadni amalga oshirish; 10. Guruhning qoniqishi; 11. Vazifalarning muhimligi, guruhning o'rtacha qulay soni kichik guruhlar soni taxminan 7 kishi bo'lishi kerak. Guruhga rahbarlik qilish muhim omillari: Direktiv model; Demokratik model; Universal model<sup>29</sup>.

Bu modellarning o'ziga xos ijobiy va salbiy tomonlari mavjud. Tadbirlardan: axborot yig'ish, baxo berish, qaror qabul qilish, aniqlik qabul qilish, o'zaro hamkorlik nazorat kabilarni direktiv model bilan demokratik modelga taqqoslaganda ular o'rtasida katta farq borligi aniqlandi. Demak natija rahbarga bog'liq bo'ladi. Har qanday tadbir, guruh maqsad asoslanishi zarur. Xozirgi model, harakatlar puxti, omilkor bo'lish, odamlar nsixologiyasiga e'tiboran ish yuritish, rahbarlik sifatidagi xorijiy rivojlangan davlatlar, qadriyatlarni hisobga olish rahbarlik samaralarini belgilab beradi.

1. Personal mehnat faoliyatining asoslab berilishi. Iqti-sodiyot xolatining tarkibiy qismlaridan biri mehnat tangligi bo'lib, uning quyidagi barcha belgilari ko'zga tashlanib turadi:

Mehnat qadriyatlari to'lik devalvatsiya qilindi;

Mehnat o'zining ma'no xosil qiluvchi funksiyasini yo'qotadi;

Mehnat turmush tarzi asosida omon qolish vositasiga aylandi.

Mehnat tangligini barham toptirish sohasidagi davlat siyosati quyidagilardan iborat:

1. Yuqori samara bilan ishlaydigan va bunga qodir bo'lgan hodimlarni ximoya qilish va ularning huquqlarini ro'yobga chiqarishni ta'minlash, ularning mehnat saloxiyatlarini samarali ro'yobga chiqarish va takror xosil qilish uchun

---

<sup>29</sup> M. Sharifxo'jaev, Yo. Abdullaev. Menejment. Darslik – T.: O'qituvchi, Toshkent, 2001.

etarli bo'ladigan mehnat xayotining sifat darajasini kafolatlash;

2. G'ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinox'rlkning har qanday shakliga qarshilik ko'rsatish, mehnat qonunlarini boshqarishning ma'muriy - huquqlarini, usullarini va ularga rioya etishni nazorat qilinishini kuchaytirish.

Mehnat faoliyatini asoslash mehnat tangligiga barham berish strategiyasi sifatida hodimga uzoq muddatli ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lib, maqsad mehnat saloxiyatini rivojlantirishdir.

Mehnat faoliyatini asoslash va rag'batlantirish mehnatni boshqarish usullari sifatida yo'nalishi bo'yicha bir-biriga qarama-qarshidir - birinchisi mavjud axvolning o'zgarishiga, ikkinchisiga uni mustaxkamlashga qaratilgan, lekin shu bilan birga ular bir-birini to'ldiradi. Biz mehnatni asoslashning sifat o'zgarishisiz tanglikdan chiqarolmaymiz. Mehnatni asoslash va rag'batlantirish bir-biriga mos kelib, bir-birini kuchaytirib qolmasdan, biri ikkinchisiga qarshi turishi ham mumkin.

Rag'batlantirish hodimning extiyojlari, manfaatlari va qobiliyatlariga muvofiq kelishi lozim, ya'ni rag'batlantirish omili hodimning asoslash mexanizmiga mos kelishi kerak. Shuni ham aniq tasavvur qilish kerakki, asoslash insonning tashqi va ichki omillar ta'sirini bilan belgilanadigan u yoki bu hulq-atvor xilini ongligi ravishda tanlash jarayonidir. Bunda tashqi omillarga rag'batlantirish omillari kirsam, ichki omillarga sabablar ( asoslar) kiradi.

Asoslash jarayoni murakkab va xilma-xildir. Bu xodisani tushuntirishga qariilgan ko'p miqdordagi xilma-xil asoslash nazariyalari mavjuddir.

Olimlardan A. G. YAdov, A. G. Zdravomislov, V. P. Rojin, L. S. Blyaxman, N. F. Naumov, I. F. Belov va boshqalarning tadqiqotlarida faqat asoslash emas, balki uni shakllantirish va faoliyat ko'rsatish jarayoni ham qamrab olingan, ma'no xosil qiluvchi sabablari ajratib ko'rsatiladi, shaxslar tipologiyasi beriladi.

Asoslash tipi - bu shaxsning faoliyati muayyan extiyojlar guruhlarini qondirishga qaratilgandir.

Bundagi maqsadimiz uchun asoslashning uchta tipi mavjud:

1. Mehnatning ko'proq mazmuniga va ijtimoiy ahamiyatiga e'tibor

beradigan hodimlar;

2. Ko‘proq mehnatga haq to‘lashga va boshqa mehnat bilan bog‘liq bo‘lmagan qadrig‘tlarga e‘tibor beruvchi hodimlar;

3. Ma‘naviy qadriyatlarni yuqori baholovchi hodimlar.

Hozirgi vaqtda hodimlarning kamida 80% asoslashning 2-tipiga taalluqlidir. Asoslash o‘zagi yuqori ish haqiga asoslashgan. Mehnatni asoslashning turli rag‘batlantiruvchi omillari: iqtisodiy normativlar, imtiyozlar tizimi, ish haqi darajasi, daromadlarni adolatli taqsimlash, mehnat sharoiti va uning mazmundorligi, oila va jamoadagi munosabatlar, atrofdagi-larning e‘tirof qilishi, mansab, muloxazalar, ijodiy gashabbus va qiziqarli ish, o‘zining ko‘rsatish istagi va doimiy ravishda tavsakal qilish, qattiq tashqi buyruqlar va ichki madaniyat va boshqalar ta‘sir ko‘rsatadi.

### **III bob bo‘yicha xulosa**

1. Tijorat banklarida personalni o‘qitishga ehtiyoj mavjud bo‘lib, unga xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish kiradi.

2. Xodimlarni o‘qitishni rejalashtirish bank ichida, bankdan tashqarida o‘qitish va o‘zini o‘zi tayyorlash bo‘yicha tadbirlarni o‘z ichiga oladi, tashqi mehnat bozoridan yangi yuqori malakali kadrlarni izlamasdan xizmatchilarning o‘z resurslaridan foydalanish imkonini beradi.

3. Yuqori samara bilan ishlaydigan va bunga qodir bo‘lgan hodimlarni himoya qilish va ularning huquqlarini ro‘yobga chiqarishni ta‘minlash, ularning mehnat salohiyatlarini samarali ro‘yobga chiqarish va takror xosil qilish uchun etarli bo‘ladigan mehnat xayotining sifat darajasini kafolatlash.

4. G‘ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinko‘rlikning har qanday shakliga qarshilik ko‘rsatish, mehnat qonunlarini boshqarishning ma‘muriy - huquqlarini, usullarini va ularga rioya etishni nazorat qilinishini kuchaytirish.

5. Mehnatning ko‘proq mazmuniga va ijtimoiy ahamiyatiga e‘tibor beradigan hodimlar.

6. Ko‘proq mehnatga haq to‘lashga va boshqa mehnat bilan bog‘liq bo‘lmagan qadrig‘tlarga e‘tibor beruvchi xodimlar.

## XULOSA

Magistrlik dissertatsiya tadqiqoti natijasi asosida quyidagi xulosalar va amaliyotda foydalanish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan:

1. Personal menejmentning mohiyati shundaki, u har qanday tijorat bankining o'z maqsadlariga erishishiga, bankni malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta'minlashga, bank personalidan samarali foydalanishga personalning malakasini va kasbiy mahoratini oshirish tizimini rivojlantirishga ko'mak beradi. Shuningdek, bankda innovatsiyalarni amalga oshirishga yordam bergan holda, tijorat bankining barqarorligini va samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydi.

2. Ipoteka bank o'z mijozlariga turli xizmatlarni ko'rsatib, undagi xizmatlarning sifati, ulardan mijozlarning qoniqish darajasi va bu orqali bankning barqarorligi hamda rivojlanishi bank personalining mahoratiga bog'liq. Bu esa, o'z navbatida, bank personalni menejmentning zamonaviy usullarga va rivojlangan davlatlar tajribasiga tayanishni talab etadi. Bunda personalning mehnat unumdorligini maksimal darajada oshirish, yuksak natijalarga erishish maqsadida ularni motivatsiyalashning yangi-yangi usullarini tashkil etish taqazo etiladi. Bunday yondashuvlarning asosiy maqsadi, bank maqsadlarini uning xodimlari manfaatlariga mutanosib bo'lishini ta'minlash orqali bank samaradorligini ta'minlaydigan tizimni yaratishdan iborat bo'lishi mumkin.

3. Ipoteka bankda personal menejmentini rivojlantirish bank xodimlari faoliyatining baholash mezonlarini ishlab chiqishni talab etadi. Bank xodimlarini baholash indikatorlaridan foydalanish taklif qilingan va bu mezonlar orqali bank xodimlarining psixologik darajasi, ularning kasb salohiyatini o'rganish, personalni egallab turgan lavozimiga mosligini aniqlash, har bir xodimning tashabbuskorligi, o'z ish o'rnida yangiliklarni izlashga intilishi va ularni bank faoliyatiga joriy etish darajasini aniqlash, bank xodimlarini zahiraga tayyorlash, rahbarlik lavozimiga tanlash va tayinlash amalga oshiriladi.

4. Bank o'z faoliyati davomida yuridik va jismoniy shaxslarga turli xil moliyaviy xizmatlar ko'rsatib o'z daromadlarini oshirishga intiladi. Bank har bir mijozning talabini qondirish eng avvalo, bank xodimining bilimdonligiga,

ziyrakligi va qobiliyatiga bog'liq. «Ipoteka bank» o'z xodimlarini malakasini oshirish davomida mustaqil fikrga va mustaqil qarorlar qabul qiluvchi, tashabbuskor, kutilmagan vaziyatlardan chiqib ketuvchi va o'z fikr-mulohazalarini erkin bildiruvchi xodimlarni shakllantirishga erishishi lozim.

5. Tijorat banklarida kadrlar soni xizmatlar hajmi va ularga qilinadigan mehnat sarflariga optimal nisbatda bo'lishi lozim. Shularni hisobga olib, bank xodimlari sonini optimallashtirish maksadga muvofiq. Tavsiya etilgan modeldan tijorat banki xodimlariga bo'lgan talabni aniqlashda foydalanish mumkin.

6. Malaka oshirish kursiga jalb etish jarayonida alabatta, bank xodimining iqtidorliligiga, bilimiga va hulqiga katta e'tibor qaratiladi. YOsh mutaxassislar tanlov asosida personal menejeri tomonidan zaxiraga olinadi va ularning ish faoliyati davomida monitoring olib boriladi. Kelajakda mazkur xodimlardan rahbar kadrlar zaxirasi shakllantiriladi.

7. Mamlakat bank tizimi rivojlanishi va milliy iqtisodiyotda tutgan o'rni hamda samarali faoliyatini tashkil etish tijorat banklarida personal menejmentini takomillashtirishni taqozo etadi. Bunda boshqarish strategiyasi, bank xodimlaridan foydalanish maqsadlari va etarli darajadagi shart-sharoitlar yaratish tizimi, ayniqsa bu borada rivojlangan davlatlar tajribalari asosida banklarda boshqarishning zamonaviy vazifalarini ishlab chiqish hamda amalga oshirish ishlarini tashkil etish muhim ahamiyatga ega hisoblanadi.

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

### **I. Normativ huquqiy hujjatlar va metodologik ahamiyatga molik nashrlar**

- 1.1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitusiyasi. - T.: O‘zbekiston, 2002.
- 1.2. O‘zbekiston Respublikasining «O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki to‘g‘risida»gi qonun. - T.: O‘zbekiston, 1995.
- 1.3. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati tug‘risida»gi qonun. - T.: O‘zbekiston, 1996.
- 1.4. O‘zbekiston Respublikasining «Valyutani tartibga solish tug‘risida»gi qonuni. – T.: O‘zbekiston, 2003.
- 1.5. O‘zbekiston Respublikasining «Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to‘g‘risida»gi qonuni. – T.: O‘zbekiston, 2002.
- 1.6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 26.11.2010 y. PQ-1438 –son «2011-2015 yillarda respublika moliya-bank tizimini yanada isloh qilish va barqarorligini oshirish hamda yuqori xalqaro reyting ko‘rsatkichlariga erishishning ustuvor yo‘nalishlari to‘g‘risida»gi qarori. // Xalq so‘zi, 2010 yil 27 noyabr.
- 1.7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 12.07.2007 y. PQ-670-son “Banklarning kapitallashuvini yanada oshirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalashdagi investitsiya jarayonlarida ularning ishtirokini faollashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori // Xalq so‘zi, 2007 yil 13 iyul.
- 1.8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 15 apreldagi «Bank tizimini yanada isloh qilish va erkinlashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori. // Xalq so‘zi, 2005 yil 16 aprel.
- 1.9. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisi Qonunchilik ratatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi ma’ruza. – T.: O‘zbekiston, 2010. 56 b.
- 1.10. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz– Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: O‘zbekiston, 2010. 80 b.

1.11. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari.-T.: O‘zbekiston, 2009. 54 b.

1.12. Karimov. I.A. Bank tizimi, pul muomalasi, kredit, investitsiya va moliyaviy barqarorlik to‘g‘risida. – T.: O‘zbekiston, 2005.

1.13. Karimov I.A. «2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlari»ga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. Xalq so‘zi. 2013 yil, 19-yanvar

1.14. Abdullayeva Sh.Z. Bank ishi. - T.: Moliya 2005, 510 b.

1.15. Армстронг М. Практика, управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.

1.16. Банковский менеджмент: Учебник. /Под ред. О.И. Лаврушина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 560 с.

1.17. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: «Проспект», 2010. – 688 с.

1.18. Abduraxmonov Q.X., Holmo‘minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik.– T.: O‘qituvchi, 2008. 656 b.

1.19. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.

1.20. M. Sharifxo‘jayev, Yo. Abdullayev. Menejment. Darslik – T.: O‘qituvchi, Toshkent, 2001.

## **II. Monografiya, ilmiy maqola, patent, ilmiy to‘plamlar**

2.1. Архипова С.В. Менеджмент в коммерческих банках в условиях российской экономики. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва. 2001. 28 с.

2.2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 239 с.

2.3. Банковский менеджмент: задачи и решения: учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 232 с.

2.4. Банковский менеджмент: учебник / кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 3 – е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 560 с.

2.5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.- Спб.: Питер, 2008.- 608 с.

2.6. Дафт Р. Менеджмент. 8 - е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- Спб.: Питер, 2009.- 800 с.

2.7. Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. – М.: «Экономика», 2003.

2.8. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно - ориентированный подход: учеб. пос. 4-е изд. испр. – М.: «Дело» АНХ, 2008. – 304 с.

2.9. Ismailova N.S. O‘zbekiston mebel ishlab chiqarish korxonalarida personalni boshqarish. i.f.n ilmiy dar. olish uchun taqdim etilgan BMI avtoreferati. Toshkent 2009. 26 b.

2.10. Q.X. Abduraxmonov, Sh.R. Xolmo‘minov, A.B. Hayitov, A.M. Akbarov. Personalni boshqarish. O‘quv qo‘llanma – T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi, 2004.

### **III. Foydalanilgan boshqa adabiyotlar**

3.1. Internet saytlari.

- [www.ipoteka.uz](http://www.ipoteka.uz) – Ipoteka ATIBning rasmiy sayti.
- [www.mv.uz](http://www.mv.uz) – Moliya Vazirligining rasmiy sayti.
- [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banking rasmiy sayti.