

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

KUCHKAROV ABROR ARTIGALIYEVICH

**«TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI TASHKIL ETISH VA UNI
BOSHQARISH»**

«Moliyaviy menejment» fakulteti
dekani iqtisod fanlari nomzodi, dotsent
Astanakulov Olim Tashtemirovich

« ____ » _____ 2016

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»
«Menejment va marketing» kafedrası mudiri
iqtisod fanlari nomzodi, dotsent
Asatullayev Xurshid Sunatullayevich

« ____ » _____ 2016

Bitiruvchi :

5230200 - “Menejment”- ta’lim yo‘nalishi
4 -kurs talabasi
Kuchkarov Abror Artigaliyevich

Ilmiy rahbar:

i.f.n.,dots.Jumayev Otabek Toilibovich

TOSHKENT - 2016

Men, Kuchkarov Abror Artigaliyevich ushbu BMI ni mustaqil bajardim, ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

_____ Kuchkarov Abror Artigaliyevich

MUNDARIJA

	bet
KIRISH	3
I BOB. TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI.	5
1.1 Personal faoliyatini tashkil etish hamda uni boshqarishning mazmuni va mohiyati.....	5
1.2 Tijorat banklari faoliyatida personalni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari.....	15
1.3 Tijorat banklarida personalni rejalashtirish va uni samarali tashkil etish.....	24
Birinchi bob bo‘yicha xulosa.....	29
II BOB. TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISH BILAN BOG‘LIQ JARAYONLAR TAHLILI (AKSIYADORLIK TIJORAT BANKI “QISHLOQ QURILISH BANKI” MISOLIDA).....	30
2.1 Aksiyadorlik tijorat banki “Qishloq qurilish banki” ning boshqaruv faoliyati va personalining vazifalari.....	30
2.2 ATB “Qishloq qurilish bank” faoliyatining samaradorligini baholaydigan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy holati taxlili.....	36
Ikkinchi bob bo‘yicha xulosa.....	46
III BOB. TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI.....	47
3.1 Tijorat banklari personalini samarali boshqarishda Kadrlar tizimini rivojlantirish.....	47
3.2 Personalni tashkil etish va boshqarishda xorij tajribasi.....	52
3.3 Motivasiya - tijorat banklarida personalni boshqarishni takomillashtirish usuli sifatida.....	57
Uchinchi bob bo‘yicha xulosa.....	63
XULOSA	64
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI	66

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir korxonaga yoki tashkilot, albatta yuqori daromad olishga intiladi. Buning uchun esa ulardan samarali boshqaruv jarayoni hamda mavjud imkoniyatlardan oqilona foydalanish talab etiladi. Yuqori daromad olishga hamda raqobatda g'olib chiqishga sabab bo'luvchi eng asosiy omillardan biri esa aynan inson omilidir.

Har qanday korxonaga yoki tashkilotning kuch-qudrati unda faoliyat olib borayotgan xodimlar, insonlar bilan, ularning soni va intellektual potentsiali bilan o'lchanadi. Chunki bozor iqtisodiyoti fazalari hisoblangan ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va is'temol jarayonlarining ham boshqaruvchisi ham boshqariluvchisi aynan inson omili, personal hisoblanadi.

Bugungi kunda barcha sohalarda, xususan moliya institutlarida personalni tog'ri boshqarish orqali samaraga erishish masalasi tashkilotlar oldida turgan eng muhim vazifalar qatoridan joy olishi tabiiy holdir. Chunki har bir jarayonning bevosita va bilvosita ishtirokchisi bo'lgan inson, uning psixologiyasi juda murakkabdir. Ayniqsa bugungi kunda personal faoliyatini to'g'ri tashkil etish va boshqarish orqali yuqori natijalarga erishish har bir rahbarning asosiy maqsadi bo'lishi lozim.

Barcha sohalarda bo'lgani kabi moliya sohasining asosiy institutlaridan biri bo'lgan tijorat banklarida ham bank personalini to'g'ri tashkil etish va boshqarish orqali ko'plab ijobiy natijalarga erishilmoqdi: "O'tgan yili bank tizimini yanada mustahkamlash, banklarning kapitallashuv darajasini oshirish va investitsiyaviy 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'sdi. Bank tizimi kapitalining yetarlilik darajasi qariyb 24 foizni tashkil qildi. Bu umumiy qabul qilingan xalqaro standartlardan 3 marta, bank likvidligi esa eng yuqori ko'rsatkichlardan 2 marta ko'pdir"¹.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 17 yanvar. "Xalq so'zi".

Yuqoridagi fikrlar ham tijorat banklarida inson omilini, personalning qay darajadi muhimligini isbotlab turibdi.

Bitiruv malakaviy ishining obykti sifatida Aksiyadorlik tijorat banki “Qishloq qurilish banki” va uning boshqaruv faoliyatida personaldan foydalanish amaliyoti tanlangan.

Bitiruv malakaviy ishning predmeti bo‘lib, tijorat banklarini boshqarishda personaldan foydalanish va uning tashkiliy masalalari hamda qonuniy asoslari imtiyozlarini joriy etgan holda tashkil etish va samarali boshqarish hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Tijorat banklari faoliyatida personalni to‘g‘ri funksional tashkil etish va boshqarish tizimini rivojlantirishga qaratilgan ilmiy va amaliy holatlarini o‘rganish, takliflar berish.

Bitiruv malakaviy ishining vazifasi. BMI maqsadidan kelib chiqib, quyidagi ilmiy va amaliy vazifalar belgilandi:

- mehnat resurslarini, xususan personalni tashkil etish va boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini o‘rganish;

- tijorat banklarida personalni boshqarishning mohiyati va ilmiy asoslarini o‘rganish;

- personalni samarali boshqarish va rejalashtirish omillarini tadqiq etish;

- banklarda personalni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish omillarini tadqiq etish;

- Aksiyadorlik tijorat banki “Qishloq qurilish banki”ning tashkiliy shakli, unda personalni boshqarish xususiyatlarini tahlil qilish;

- Aksiyadorlik tijorat banki “Qishloq qurilish banki”da personalni boshqarish orqali erishilgan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy ko‘rsatkichlarini tahlil qilish;

- Aksiyadorlik tijorat banki “Qishloq qurilish banki”ni ijtimoiy rivojlanishida personal boshqaruvining asosi va huquqiy holatlarini yoritish;

- Tashkilotlarda personalni boshqarishning xorij tajribalarini o‘rganish.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi. Mazkur ish kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat, umumiy hajmi 67 bet, 9 ta rasm, 5 ta jadval tashkil topgan.

I BOB. TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Personal faoliyatini tashkil etish hamda uni boshqarishning mazmuni va mohiyati

Bozor iqtisodiyoti sharoitida, ayniqsa bugungi kunda iqtisodiyotni modernizatsiyalashda har qanday korxonalar yoki tashkilotning kuch-qudratini belgilab beruvchi eng asosiy omillardan biri bu – inson resurslaridir, aniqrog‘i o‘sha joyda faoliyat ko‘rsatuvchi personaldir. Personal – bu ingliz tilidagi “person”, ya’ni “shaxs” ma’nosini anglatib, biron bir joyda biror faoliyat bilan shug‘ullanuvchi ishchi-xodim ma’nosini anglatadi.²

Yuqori intellektual potensialga ega personal, layoqatli personal korxonalar va tashkilotlarning “harakatga keltiruvchi kuch”i hisoblanadi. Bugungi kunda zamon talablariga javob beruvchi hamda malakali personalga bo‘lgan talab kattadir.

Mamlakatimiz prezidenti I.Karimov ham bu borada quyidagi fikrlarni bildirib o‘tganlar: “Allaqachon o‘z umrini o‘tab bo‘lgan, boshqaruvning sovet davriga xos eski va yaroqsiz rejali-taqsimot tizimi va lavozimlar nomenklaturasidan qat’iy voz kechishimiz, bozor iqtisodiyoti talablariga javob beradigan tijorat direktori, moliya direktori, mijozlar bilan ishlash va xaridlar bo‘yicha loyiha menejeri va boshqa yangi lavozimlarni xalqaro amaliyotga mos ravishda, ularning mansab majburiyati va vazifalarini aniq belgilagan holda, keng joriy etishimiz lozim”.³

Zamonaviy korxonalar faoliyatini samarali ta’minlashda mehnat qurollari va predmetlaridan inson resurslari – xodimlar ham muhim ahamiyatga ega. Aynan xodimlar ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish foydalanishni ta’minlaydilar. Xodimlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo‘lsa, korxonaning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari shunchalik yaxshi bo‘ladi.

² O‘zbek tilining izohli lug‘ati. T.: Sharq. 2012 yil.

³ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. “Xalq so‘zi”. 2015 yil 17 yanvar.

Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda “Kadrlar tayyorlash bo‘yicha milliy dasturi”ga muvofiq bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari: ijtimoiy–psixologik diagnostika; guruhlarda o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta’minlash; bandlikni boshqarish; bo‘sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psixologik moslashuvi (ko‘nikishi); mehnat jarayonidagi sabablarni boshqarish; mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari; mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasidan iboratdir.

Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar har bir shaxs uchun, turmushi barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug‘dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf–xatar ham tug‘diradi, amalda har bir kishining hayotiga ma’lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga ega, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma’naviyat va qadriyatlarining ustuvorligiga butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo‘ladi. Korxonada va tashkilot ichidagi asosiy jihat – xodimdir, tashkilotdan tashqarida esa mahsulot iste’molchilaridir. Ishlovchining ma’naviy ongini boshliqqa emas, balki tashabbuskorga tomon yuz burish zarur. Sog‘lom iqtisodiy mohiyatga asoslanadigan ijtimoiy me’yorlarga o‘tishni unutmazlik kerak. Ierarxiya ikkinchi o‘ringa o‘tib, o‘z o‘rnini ma’naviyat, madaniyat va bozorga bo‘shatib beradi.

Bir qator korxonada va tashkilotlarda personalni boshqarish tuzilmalari tarkib topadi. Ular personalni boshqarish bo‘yicha direktor o‘rnibosarining bevosita yagona rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador bo‘lgan barcha bo‘linmalarni birlashtiradi. Korxonada va tashkilotlarning katta-kichikligiga

qarab, bo‘linmalarning tarkibi o‘zgarib turadi: kichik korxonalar va tashkilotlarda bitta bo‘linma bir nechta kichik tizim vazifalarini bajaradi; yirik korxonalar va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim-ayrim bo‘linmalar bajaradi.

O‘zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya’ni kadrlar bilan ta’minlash, ularning samarali ishlashi, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko‘ra korxonalar va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi.

Olimlarning fikricha, kadrlarning ishlab chiqarishdagi roli to‘g‘risidagi 4 kontseptsiya almashgan:⁴

1. Mehnat resurslaridan foydalanish.

Ushbu kontseptsiya XIX asrning oxirlarida XX asrning 60 - yillarida o‘z aksini topgan. Ushbu kontseptsiyada ishlab chiqarishda inson emas, uning vazifasi, ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o‘lchanadigan mehnat ko‘rib chiqilar edi.

2. Personalni boshqarish.

Bu kontseptsiya 1930 yillarda rivojlangan. Ushbu kontseptsiyaning ilmiy asosi bo‘lib, byurokratiya tashkilotlari nazariyasi hisoblanadi. Bunda inson rasmiy rol-mansab orqali ko‘rib chiqilib, boshqarish ma’muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar, vakolatlar, funktsiyalar) orqali amalga oshiriladi.

3. Inson resurslarini boshqarish.

Inson mansab sifatida emas (tarkibiy element sifatida emas) to‘ldirilmaydigan resurs – uchta asosiy komponentdan (mehnat funktsiyasi, ijtimoiy munosabatlar, ishchining ahvoli) iborat tashkilotning ijtimoiy elementi sifatida ko‘riladi. Ushbu kontseptsiyaning asoschisi Yaponiyaning etakchi olimlari hisoblanadi.

4. Insonni boshqarish.

Bu kontseptsiyaga muvofiq inson tashkilotning asosiy subyekti va boshqaruvning alohida obyekt bo‘lib, resurs sifatida qaralishi mumkin emas. Insonning istaklari va

⁴ Abdurahmonov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Zokirova N.Q.. Personalni boshqarish. Oliy o‘quv yurti studentlari uchun darslik – T.: “O‘qituvchi” NMIU, 2008 y. 656 b.197-b.

qobiliyatidan kelib chiqqan holda tashkilotning strategiya va tarkibi tuzilishi kerak. Yaponiyaning yetakchi olimlari ushbu kontseptsiya asoschilari hisoblaniladi.

1-jadval

Personalni boshqarish xususiyatlarining rivojlanish tendensiyasi⁵

1890-1910yy.	Xizmatchilarning ijtimoiy ta'minoti	Mehnatning xavfsizlik sharoitlari va ishchilarning o'sish ehtimollari	Xavfsizlik dasturlari, ingliz tili darslari, ishtiyoqni oshirish dasturlari
1910-1920yy.	Vazifalarning samaradorligi	Mehnat unumdorligini oshirish uchun ishchilarga yuqori ish haqi to'lash	Vaqt va ish vaqti bo'yicha tadqiqotlar
1920-1930yy.	Individual farqlilik	Ishchilarning individual xususiyatlarini hisobga olish	Psixologik tekshiruv va xodimlar uchun maslahat
1930-1940yy.	Kasaba uyushmalar harakati	Ishchilar – rahbariyatga qarshi turuvchi kuch	Ishchilarning kommunikatsiya dasturlari, antikasaba uyushma usullari
1940-1950yy.	Iqtisodiy xavfsizlik	Ishchilarga iqtisodiy himoya zarurligi	Ishchilar uchun nafaqa rejasi, sog'likni saqlash rejasi
1950-1960yy.	O'zaro insoniy munosabatlar	Ishchilarni boshqarishda ularning fikrini hisobga olish	Menejrlarning professional tayyorgarligi
1960-1970yy.	Ishtirok etish	Qarorlar qabul qilishda ishchilarning ishtirok etish talabi	Aralash menejment usullari
1970-1990yy.	Masalaning murakkabligi	Ishchilarning ular murakkab masalalarni hal qilishni majburlaydigan va ularning qobiliyatiga mos ish bilan ta'minlash zarurligi	Rahbarlik burchlarining ko'payishi, integratsiya guruhleri
1990-2000yy.	Ishchilarning ko'chishi	Xizmatchilarga iqtisodiy tanazzul yoki texnologik o'zgarishlar natijasida xalqaro raqobat natijasida yo'qotilgan ish o'rinlarining zarurligi	Qayta tayyorgarlik, tarkibiy o'zgarishlar
2000-hozirgi davr	Ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar va uning etishmasligi	Ishchilarga juda katta imtiyozlar talab etiladi	Ishchilar huquqining strategik rejalashtirilishi, professional tayyorgarlik, kompyuterlashtirish

Korxonalar va tashkilotlar o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni ro'yobga chiqarish uchun turli resurslardan foydalanadi. Ular an'anaviy ravishda uchta asosiy guruhga

⁵ Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q.. Personalni boshqarish. Oliy o'quv yurti studentlari uchun darslik – T.: "O'qituvchi" NMIU, 2008 y. 656 b.199-b

bo‘linadi: natural yoki tabiiy resurslar (fransuz iktisodchisi J.B. Seyning ta‘rifi bo‘yicha: yer), moddiy resurslar (kapital) va inson resurslaridan iborat bo‘lib, ularni ishlab chiqarish omillari deb ham atash mumkin.

Korxonalar va tashkilot resurslarni xarid qilgan ekan, tashkiliy maqsadlarga erishish uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi, paxtani qayta ishlab gazmolga aylantiradi, dasgohlarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o‘qitadi va yo‘lga yuboradi.

Mazkur jarayon samarali bo‘lishi uchun korxonalar foydalaniladigan resurslarning qulay nisbatini (ularning miqdori, usuli, joyi, vaqti, o‘zaro harakat qilish muddati nuqtai nazaridan) ta‘minlashi yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarishi zarur. Bir uyni bir kishi uch yil mobaynida qurishi mumkin, o‘n kishilik brigada - g‘ishtdan to‘rt oy mobaynida, temir - beton bloklaridan uch kishilik brigada ko‘tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin, bu ish uyning bo‘lajak egasi ega bo‘lgan maqsad va mablag‘larga bog‘liq. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

Moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxonalar va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq o‘z ta‘riflariga ko‘ra inson tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Birinchidan, inson aql–idrokka ega bo‘lib, u tashqi muhitga (boshqarishga) ta‘siri mexanik tarzda emas, balki hissiy – o‘ylangan, anglab etilgan ta‘siridir. Demakki, tashkilot bilan xodim o‘rtasidagi o‘zaro ta‘sir ko‘rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

Ikkinchidan, inson doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodir. Hozirgi fan va texnika taraqqiyoti davrida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko‘nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi. Shuning uchun ham xodimlarning doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirligi korxonalar va tashkilotning faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30 – 50 yil davom etadi, shunga ko‘ra inson bilan tashkilotlarning o‘zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga ega. Masalan, Frantsiyada inson o‘rta hisobda bir korxonada yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

To‘rtinchidan, kishilar ko‘p hollarda korxonada va tashkilotga ongli ravishda, o‘z oldilariga muayyan maqsadlarni qo‘ygan holda keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishga yordam berishni kutadilar. Xodimning korxonada va tashkilot bilan o‘zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi, bu hamkorlikni davom ettirishning muhim sharti hisoblanadi, xuddi shuningdek, korxonada ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Yuqorida sanab o‘tilgan o‘ziga xos xususiyatlarga ko‘ra inson resurslarini boshqarish faoliyatining alohida turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug‘ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo‘lishini talab qiladi.

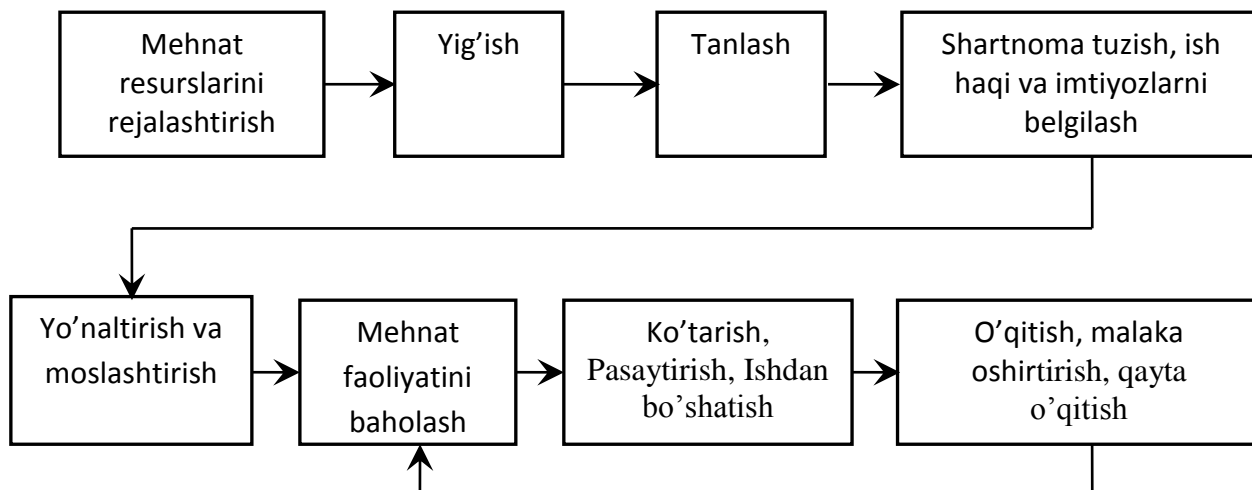
Personalni boshqarish quyidagi maqsadlarga ega bo‘lishi mumkin:⁶

- inson resurslaridan samarali foydalanish;
- tashkilot xizmatchilari o‘rtasida yaxshi mehnat munosabatlarini shakllantirish;
- jamoada yaxshi ijtimoiy-ruhiy muhitni saqlab turish;
- har bir shaxsning mukammal ravishda rivojlanishini ta‘minlash.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun quyidagi talablar bajarilishi lozim: birinchidan funktsional vazifalari aniq belgilangan, qobiliyatli insonlarni ishga olish lozim, buning uchun malakaviy tavsiflar ishlab chiqilishi kerak; ikkinchidan insonlarning imkoniyatlarini samarali tadqiq etish; uchinchidan maqsadlarni bajarish uchun mehnat qilishga tayyorlikni qo‘llab-quvvatlash.

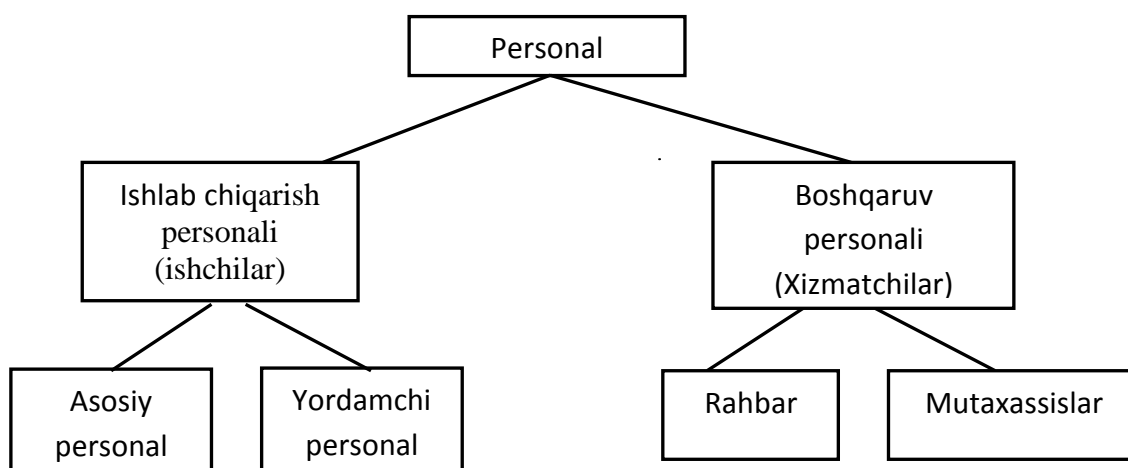
Butun tashkilot kabi tashkilot personalini ham, shuningdek, uning har qanday qismi ham to‘xtovsiz harakatda bo‘ladi. Bu harakat quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

⁶ Abduraxmonov Q.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mexnat nashriyoti. Toshkent. 2009y. 62-b.



1-rasm. Personalni boshqarish modeli⁷

“Personal” termini korxonada mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo‘lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda “kadrlar”, “xizmatchilar”, “personal” tushunchalari bir xil ma’noni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar.



2-rasm. Personalning tasniflanishi⁸

⁷ Abduraxmonov Q.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mexnat nashriyoti. Toshkent. 2009y. 65-b.

⁸ O’sha yerda

Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir. Birinchi yondashuv diqqat - e'tiborni shunga qaratadiki, "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. "Inson resurslarini boshqarish", avvalo, mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, "personalni boshqarish" esa korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

2-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari⁹

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funktsiyalarni bajaradi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	- Mutlaq yangi vazifalarni echishga. - Global, uzoq, muddatli vazifalarni echishga.	- Inson resurslarini rejalashtirish. - Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish. - Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga	- Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish. - Mehnat motivatsiyasini boshqarish. - Texnika xavfsizligini nazorat qilish. - Nizolarni hal qilish.	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Rahbariyat inson resurslarining umumiy sifatini oshirishga harakat qilgan ekan, xodimlarni muntazam o'qitish va tayyorlash tizimlarini o'tkazishi kerak. Kadrlarni tayyorlash - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko'nikmalarga o'rgatishni bildiradi.

Har qanday vaziyatda har bir yangi xodimga ish o'rgatish kerak. Har bir kompaniyada, hatto eskirgan bo'lsa-da, mehnat amallarini bajarish bo'yicha o'z

⁹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. - М.: Проспект, 2010. стр.122

usullari qabul qilingan.

Personalni o'qitish xizmatchining professional bilim va ko'nikmalarini ishlab chiqarish va boshqarishning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlaydi. Ishchi va xizmatchilarni o'qitish o'z ichiga to'rtta bo'g'inni oladi.

1. Professional tayyorgarlik. Ishchi va xizmatchilarning boshlang'ich, o'rta va oliy professional tayyorgarligi mavjud. Bunda ta'lim to'g'risida hujjat (diplom, shahodatnoma) beriladi. O'qish muddati 1 yildan 6 yilgacha.

2. Malaka oshirish. Professional kurslar, menejerlar maktablari, malaka oshirish faqultetlari va biznes institutlarida bajariladi. O'qish muddati 1 kundan 1 yilgacha.

3. Kadrlarni qayta tayyorlash. O'quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkinchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikni egallaydilar. O'qish muddati 2 oydan 2 yilgacha.

4. Oliy o'quv yurtidan keyingi qo'shimcha o'qitish. Aspirantura yoki dokt-ranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo'lish uchun amalga oshiriladi. O'qish muddati 2-4 yil.

Personalni o'qitish kichik tizimi uchun quyidagilar boshlang'ich ma'lumotlar bo'lib xizmat qiladi:

- xizmat martabasi modellari;
- malaka oshirish rejalari;
- korxonalar falsafasi;
- xizmatchi shartnomasi;
- kadrlarni o'qitish qoidalari;
- kollej va OO'Yuga qabul qilish shartlari;
- ish joylari (lavozimlar) modellari.

Malaka oshirish ishchilar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy darajasiga mosligini ta'minlashning asosiy usuli sifatida personalni o'qitishda alohida ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, agar inson mustaqil shug'ullanib, malakasini oshIRBasa, olingan bilimlar har besh yilda teng yarmiga eskiradi. Malaka oshirish korxonalarida bir qancha sabablarga ko'ra keng tarqalgan.

Birinchiidan, malaka oshirish mutaxassislar tayyorlashga nisbatan arzonroq. Xorijda qimmat stajirovkalarni e'tiborga olmasa, bir haftalik dastur 50 dan 200 doll.gacha turadi.

Ikkinchiidan, personalni tayyorlashga nisbatan kam vaqt ketadi. Korxonalarda eng ko'p tarqalgan malaka oshirish dasturlarining muddati uch kundan ikki haftagacha davom etadi.

Uchinchiidan, mutaxassislar va rahbarlar uchun o'quv modullarining maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi. Masalan, "Personal", "Marketing", "Qimmatli qog'ozlar", "Standartlashtirish", "Sifat" va h.k.

Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Inson faoliyati sohalari (boshqaruv, iqtisodiyot, ekologiya, ilmiy, badiiy, pedagogika, jismoniy tarbiya va tibbiyot) bo'yicha tinglovchining shaxsiyatini har tomonlama takomillashtirish.

2. Keng miqyosdagi o'quv modullari asosida maqsadli intensiv tayyorgarlik.

3. Faol o'qitish usullarini o'quv vaqtining 60-75 %iga etkazgan holda keng qo'llanilishi.

4. Yuqori malakali olimlar, pedagoglar va rahbarlarni jalb qilish va o'qitishni o'qituvchining shaxsiga yo'naltirilganligi.

5. Tinglovchilar bilan moslashuvchan qayta aloqa.

6. Tinglovchilar salohiyatini kompleks baholash.

7. O'qitishning individual-guruhli usuli.

8. Zamonaviy texnika vositalari, birinchi navbatda, shaxsiy kompyuterlar, o'quv televideniesi, kodoskoplar, audiovizual texnika vositalari, videokamera, videomagnitofon, dasturli o'qitish vositalari va boshqalardan foydalangan holda o'qitish jarayonining avtomatlashuvi.

Xulosa qilib aytganda, tashkilotlarda personalni to'g'ri tashkil etish hamda samarali boshqarishda asosiy e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan vazifalardan biri bu aynan ularning malakasini muntazam ravishda oshirib turish hamda o'qitish hisoblandi.

1.2. Tijorat banklari faoliyatida personalni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari

Bank boshqaruvi, asosida avvalambor, odamlar bilan ishlay olish mahorati yotadi, shu bois banklar innovatsion boshqaruvining muhim tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni boshqarishdir. Sir emaski, inson resurslari sifati ularning bank oldida turgan maqsadlarini amalga oshirishga qo‘shgan hissasi hamda bank faoliyatining sifatini ko‘p jihatdan xodimlar bilan ishlashni samarali yo‘lga qo‘yilganiga bog‘liq.

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 funktsiyalarga ega. Bu funktsiyalar 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 banklarini hududiy bo‘linmalari oldiga qo‘yiladigan vazifalarini amalga oshirishda mosligini ko‘rsatmoqda. Bank uchun 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 mahalliy adabiyotlarimizda ancha keng baxs-munozaralarga sabab bo‘lmoqda, chunki bank faoliyatini takomillashtirishning ushbu yo‘nalishining 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 boshqaruvi – 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. Umuman olganda xodimlarni bir jinsli substantsiya deb qarash yaramaydi, har bir xodim o'ziga xos qadriyatlarga va motivlarga ega. Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon bo'lib, odamlarning maksimal darajada ishchanligini oshirish va tegishli yuksak yakuniy natijalarga erishish maqsadida ularni motivatsiyalashni maqsadli o'zgartirishga qaratilgandir. Xodimlar bilan ishlashning yakuniy maqsadi – tashkilot maqsadlarini xodimning manfaatlariga yuqori darajada yaqinlashtirish kerak. Shularga asoslanib xodimlarni boshqarishning kontseptual modelini taklif qilish mumkin.

Boshqa bir guruh olimlar xodimlar iqtisodiyotini individuallashtirish mavzusini davom ettiradi. Ularning fikricha, xodimlar iqtisodiyoti maqsadi individuallashtirishga yo'nalish olish barobarida individni faqat umumiy, jamoaviy vazifalarni hal qilishga jalb etilishi oqibatida ishga solinmay kelingan individual salohiyatini namoyon qilish natijasida tashkilot samaradorligini oshirishdan iborat. Shunga ko'ra, boshqaruvning muammosi ko'rsatilayotgan xizmatlarni xodimlarning haqiqiy talablariga qaratish yo'li bilan qo'shimcha xarajatlarsiz ular mehnatini rag'batlantirish samaradorligini oshirish bilan bog'liq. Bunday siyosat natijasida xodimlarning o'z ishidan mamnunligi va o'z majburiyatlarini vijdonan bajarishga tayyorligi asosida individual ishchanlikning ortishini kutish mumkin. Xodimlarni boshqarishga bog'liq ishlab chiqarish xo'jalik muammolari ham iqtisodiy shart-sharoitlarga, ham hulq-atvor xususiyatlariga tayanishi lozim. Bank boshqaruvida xodimlarni boshqarish haqida gap ketganda shuni aytib o'tish kerakki, bu jihatdan xodimlarni bank tizimida boshqarish boshqa faoliyat turlaridan birmuncha farq qiladi, bu esa banklarning boshqa tashkiliy institutlardan farq qilishi bilan asoslanadi.

Bizning fikrimizcha, xodimlar boshqaruvi deganda uchta strategik vazifalarni amalga oshirish zarur.

1. Bankning mehnat resurslariga bo'lgan ehtyojlarini tezkor va to'liq qondirish uchun zarur ixtisoslashuvni va malaka darajasini ta'minlash.

2. Xodimlarning o'zlariga yuklangan funktsiyalarni eng yuqori darajada samarali bajarishi uchun shart-sharoitlar yaratish.

3. Tizimning bank boshqaruvini boshqa yo'nalishlari va elementlari bilan kerakli darajadagi o'zaro ta'sirini ta'minlashga qaratilgan xodimlarni boshqarishning kompleks tizimini yaratish.

Shunga ko'ra, xodimlarni boshqarish tizimi doim uchta o'zaro ta'sir qiluvchi bloklardan tashkil topadi. Bular: boshqaruv strategiyasi, boshqariluvchi kichik tizimlar, tizimning umumiy faoliyatini ta'minlovchi blok.

Bank personalni boshqaruvi strategiyasi deganda xodimlarni boshqarishning umumiy vazifalarini amalga oshirishda kontseptual yondashuvlarning yig'indisidir. Boshqariladigan kichik tizimlar deganda - kompleks boshqaruv tizimining aniq ta'riflangan muayyan vazifasini amalga oshirishga qaratilgan elementlarni tushunish lozim. Bank personalni boshqaruvini ta'minlash deganda uning tarkibini muayyan jarayonga qaratilmagan, ammo barcha operatsion kichik tizimlarning faoliyatini ta'minlovchi mustaqil elementi tushuniladi.

Bank personalini boshqarish kontseptsiyasi, xodimlarni boshqarish kichik tizimi u yoki bu bank doirasida javob berishi lozim bo'lgan talablarga mos holda ishlab chiqilishi kerak.

Bank personalini boshqarish kichik tizimi quyidagilarga qaratilgan:

- har bir ish o'рни, bo'lim, boshqarma ishining hajmini belgilash asosida kadrlar tarkibini maqbullashtirish;

- shtat lavozimlarini mehnat jarayonining murakkabligi va o'ziga xosligidan kelib chiqib funktsional majburiyatlarning maqbul to'plami bilan ta'minlash;

- malakali kadrlarni bankda belgilangan lavozimlar tarkibiga mos holda va har bir mutaxassisning imkoniyatlarini hisobga olgan holda, shuningdek ularni

moslashtirish uchun shart-sharoitlarni yaratgan holda sifatli tanlash, ajratish va joylashtirish;

- xodimning salohiyatini va imkoniyatlarini aniqlash asosida, uning xizmatdagi o'qishini rejalashtirish asosida kadrlar tarkibidan oqilona foydalanishni tashkil qilish;

- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, malakasini oshirish;

- har bir xodimning umumiy ishga qo'shgan hissasiga mos holda mehnatga haq to'lash, mehnatni motivatsiyalashning boshqa turlarini takomillashtirish.

Ushbu kontseptsiya quyidagi tamoyillarni o'z ichiga olishi:

1. Har bir bo'limda xodimlar sonini maqbullashtirish.

2. Malakasi va individual imkoniyatlari bajariladigan ishga mos keladigan xodimlarni tanlash.

3. Mehnatni maksimal ravishda avtomatlashtirish va axborot texnologiyalaridan foydalanish.

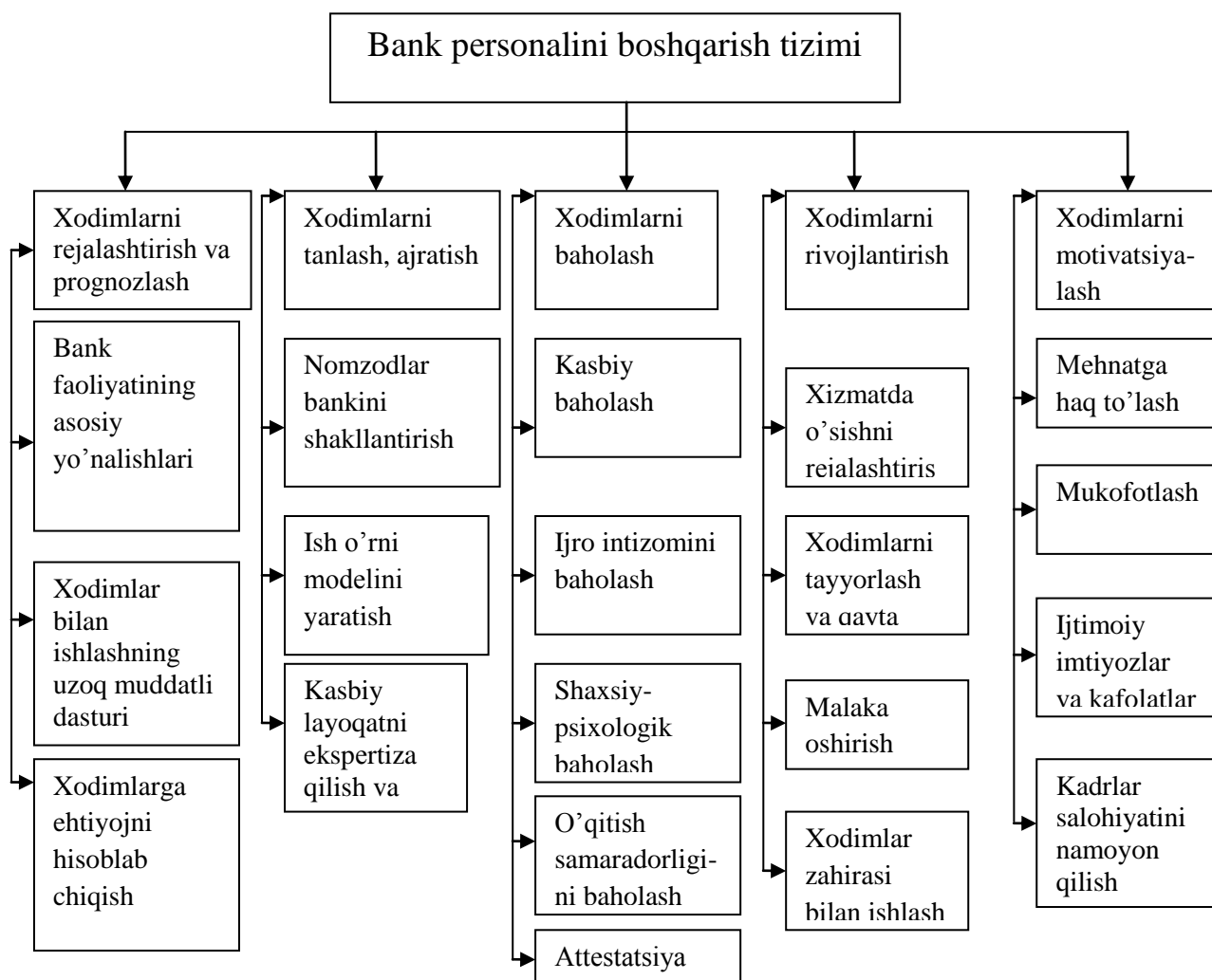
4. Funktsiyalarning takrorlanishini istisno etish.

5. Ish vaqtini tejash.

6. Zarur ijtimoiy-maishiy sharoitlarni yaratish.

Me'yoriy-uslubiy hujjatlarni ishlab chiqishda kadrlar zahirasini, rahbarlikka nomzodlarni shakllantirish, mutaxassislarni asosiy lavozimlarga tanlov asosida taklif qilish, o'qishga yuborish, mutaxassislarning kasbiy o'qishi, ular mehnatini motivatsiyalash va baholashga bog'liq masalalarni hal etishga amaliy yondashuvlarni shakllantirish kerak.

Bular xodimlar bilan ishlarni tizimlashtirishga, bo'linmalarni bank mutaxassislariga qo'yiladigan zamonaviy talablarga javob beradigan xodimlar bilan ta'minlashga, ish o'rinlarining jihozlanganligini va mehnat madaniyatini oshirishga imkon beradi.



3-rasm. Tijorat banklari personalini samarali boshqarish tizimi.¹⁰

Tijorat bankida xodimlar bilan ishlash kontseptsiyasi uning asosiy mexanizmlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar asosida qurilishi mumkin :

- xodimlarni rejalashtirish va prognozlash;
- xodimlarni tanlash va ajratish;
- xodimlarni baholash;
- xodimlarni kasbiy rivojlantirish;
- xodimlarni motivatsiyalash.

Shunday qilib, ish o'rnida modelidan kelib chiqib, ish o'rnida nomzodga qo'yiladigan talablarning to'liq ro'yxati ishlab chiqiladi. Ro'yxatga quyidagi elementlar kiradi:

¹⁰ Ortiqov O.A., Tillayev X.S. Bank menejmenti. 2013 y. 75-b.

- hisobga olish ma'lumotlari (yoshi, jinsi va h.k., ya'ni shaxsiy varaqada, avtobiografiyada, tavsiyalarda, mehnat daftarchasida va boshqalarda aks etgan ma'lumotlar);

- malaka darajasi (ma'lumoti, mutaxassisligi, diplom olgandan keyingi qayerda o'qiganligi va malakasini oshirganligi);

- bank ishi, iqtisod, moliya, boshqaruv, psixologiya, dasturlar, xorijiy til va hokazolar bo'yicha kasbiy bilimlari;

- kasbiy ko'nikmalari (odamlar bilan ishlash, nizomlar, metodikalar, qo'llanmalar, dasturlar va rejalarini ishlab chiqish, ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish, ish yuritish, zamonaviy dasturiy mahsulot bilan ishlash va h.k.);

-ish tajribasi (mutaxassisligi bo'yicha, moliya-kredit, bank tizimidagi ish staji, jamoat ishlaridagi ishtiroki);

- shaxsiy-psixologik fazilatlari (halollik, mehnatsevarlik, kirishimlilik, intizomlilik, aqliy salohiyati, ortiqcha ishlashga va stressga chidamliligi va h.k.);

- mehnat sharoitlari (ish xonasi, telefon, transport, kompyuter texnikasi, o'quv-metodik markaz, kutubxona);

- mehnatga haq to'lash va ijtimoiy imtiyozlar (lavozim maoshi, ustamalar, mukofotlar, oylik kompensatsiya to'lovlari, mehnat ta'tiliga, yubiley sanalariga, yaqinlarining o'limi hollarida, tabiiy ofatlarda va baxtsiz xodisalarda moddiy yordam, sug'urtalash, imtiyozli yo'llanmalar, qo'shimcha ta'til berish, jismoniy tarbiya-sog'lomlashtirish majmualaridan foydalanish, qo'shimcha pensiya tayinlash). Rahbar ish o'rnini tavsiflashda boshqaruv vazifalarining boshqaruv ta'siri doirasi, qabul qilingan qarorlar uchun javobgarlik, bajariladigan ishlarining bir xilligi, rejalashtirishning ko'lamlari, muvofiqlashtirish darajasi kabi omillari ham kiritiladi. Bu, o'z navbatida, rahbarlik lavozimiga nomzodning boshqaruv fazilatlari yig'indisi, ya'ni: istiqbollarni ko'ra bilish, rejalashtirish, rahbarlikni amalga oshirish ishtiyoqi, shaxsiy fazilatlari ichida yetakchilik xususiyatining borligi, odamlar ishini tashkil qila olishi, boshqalarning ishini taqsimlash va nazorat qilish, ishga o'rgatish kabi uning kasbiy darajasiga qo'yiladigan talablar ro'yxatini shakllantiradi.

Har bir lavozim toifasiga unga mos keladigan murakkablik darajasidagi mehnat funksiyalarining bajarilishi belgilangan.

Amaliyotda texnologik tuzilmalarning har bir toifa mutaxassislarining mansab majburiyatlari bajariladigan ishlarning aqliy jihatdan murakkabligidan kelib chiqib shakllantiriladi va tavsiflanadi.

Bank doirasidagi boshqaruv – bu eng katta samaradorlik va foyda olish maqsadida bank resurslarini boshqarishning zamonaviy qoidalari, usullari va vositalari yig'indisidir. Bank doirasidagi boshqaruv shunday ta'riflanganda personalning resurs sifatidagi alohida tavsiflari ham ajratib ko'rsatilmog'i kerakdir.

Personalning – bu resurs ekanini anglagan holda boshqa resurslardan (moliyaviy, xom–ashyo, moddiy va boshqa resurslardan)shunisi bilan farq qiladiki, yollanma xodim, ishchi, xizmatchi undan foydalanishda asoslanish mo'ljallanayotgan shartlardan voz kechishga haqli; o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shashi; e'tiroz bildirish; boshqa kasblarni o'rganish; ish haqi to'lash darajasi to'g'risida muzokaralar olib borish; qanday toifadagi kasblar uning uchun ijtimoiy jihatdan nomaqbul ekanini, umuman esa bir turdagi substantsiya deb qaralish mumkin emasligi to'g'risidagi masalalarni hal etish huquqlariga, o'z shaxsiy dalil va qadriyatlariga ega.

Bank sohasidagi innovatsion boshqaruv quyidagilarni o'z ichiga oladi: bosh innovatsion boshqaruv, operatsion ishlar innovatsion boshqaruvi va personal innovatsion boshqaruvi.

Bosh menejer bilan barcha menejerlar ular tarkibiy bo'linmalar boshlig'i ekani yoki boshliq emasligidan qat'iy nazar shug'ullanadilar. Ular muayyan missiyalar hamda strategiyalar shakllantirilishi, siyosiy ishlab chiqilishi va vazifalar qo'yilishi uchun, xullas rejalashtirish va tashkil etish, bankni nazorat qilish va boshqarish bilan bog'liq bo'lgan yo'nalishlar uchun javobgardir.

Operatsion boshqaruv yoki ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati boshqaruvi bank umumiy strategiyasini amalga oshiruvchi maqsad hamda vazifalar qo'yilishi, tuzilma shakllantirilishini, majburiyatlar taqsimlanishini; mehnat nizolarini tartibga solinishini; rejalarning bajarilishini, xodimlarning sifatli ishlarini

rag‘batlantirilishini, bo‘linma doirasidagi ishlab chiqarish jarayoni muvofiqlashtirib turilishini, zarur kommunikatsiyalar va aloqalar yo‘lga qo‘yilishini ta’minlaydi.

Bank personalni boshqaruvi quyidagi vazifalarni hal etadi: xodimlarning butun kuch-g‘ayratini bank missiyasi va strategiyasi bajarilishiga, uning maqsadlariga erishishiga qaratish: xodimlarning aqliy va jismoniy imkoniyatlaridan samarali foydalanish: korxonani kerakli xodimlar bilan ta’minlash, xodimlar imkoniyatlarini to‘la ishga solish; xodimlar turmushi korporativ madaniyat talablariga javob beradigan darajada bo‘lishini qo‘llab-quvvatlash hamda rivojlantirish.

Bank doirasidagi boshqaruvning har uch turi bir obyekt – insonga taalluqlidir. Zero bank rivoji uning kundalik mehnat faoliyatiga qo‘shilishi darajasiga bog‘liqdir.

Personalni boshqarish – bu kishilar 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.

Biriinchi yondashuv diqqat e’tiborini shunga qaratdiki, “inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumaldan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi.

“Personalni boshqarish” esa, ko‘proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, “odam 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 korxonalar 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 yechimlarni talab qiladi.

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

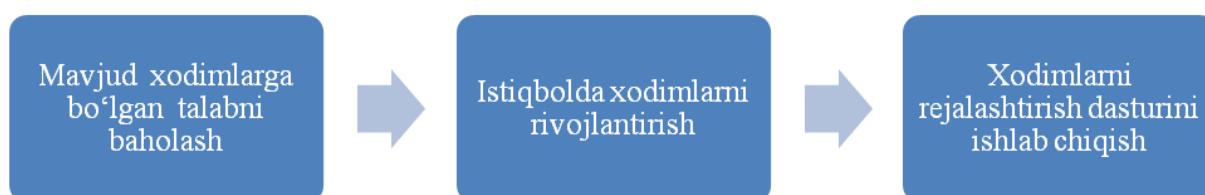
Bir tomondan, u o'zi boshchilik qilayotgan bo'linma xodimlariga nisbatan liniya menejeri hisoblanadi, ikkinchi tomondan bankning boshqa tuzilmalari bilan funktsional munosabatlarda bo'ladi. Funktsional boshqaruv esa faqat maslahat va tavsiyalar berishni ko'zda tutadi. Personal bilan ishlash xizmatining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

Bank personalini boshqaruvining vazifasi bankdagi hamma xodimlarni yangi g'oya, yangi takliflar va xizmatlar atrofida o'zaro hamkorlik qilishni ta'minlashdan iboratdir. Shuni hisobga olish kerakki, xodimlar faoliyatini boshqarish ustuvorligi masalasi barcha xodimlar uchun ancha nozik masala hisoblanadi.

Professional bilim va ko'nikmalar (demak, mos keluvchi investitsiyalar ham) ikki turda: umumiy va o'ziga xos(spetsifik) bo'ladi. Umumiy inson kapitali turli banklarda ishlagan holda mehnat bozorida talabga ega bo'lishga imkon beruvchi keng doiradagi bilim va ko'nikmalarga asosan shakllanadi. Shu sababli, avvalo xodimning o'zi bunday investitsiyalardan manfaatdor bo'ladi. Maxsus inson kapitali u yoki bu firmaning faoliyat xususiyatlarini (xizmatlar, texnologiyalar, tashkiliy tuzilmalar) aks ettiradi. Shuning uchun maxsus tayyorlov asosan firmalarning o'zi tomonidan moliyalashtiriladi.

1.3. Tijorat banklarida personalni rejalashtirish va uni samarali tashkil etish

Personalni rejalashtirish tashkilotlar, xususan tijorat banlarining ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, xizmatchilar va umuman, jamiyatning manfaatlarini ta'minlashga yo'naltirilgan. Tijorat banklarida personalni rejalashtirish, shuningdek, inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat.



4-rasm. Tijorat banklarida personalga bo'lgan ehtiyojni oldindan baholash.¹¹

Tashkilotlarda, xususan tijorat banklarida rejalashtirishning asosiy maqsadi personalni samarali boshqarish yoki kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilashdan iborat. Bunga oid tadbirlar barcha kadrlar, jumladan, ishchilar va boshqaruv xodimlarini tayyorlash, ularni rivojlanayotgan tashkilot sharoitlariga moslashtirish jarayoni bilan birga amalga oshirilishi lozim.

Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag'batlantirish kiradi.

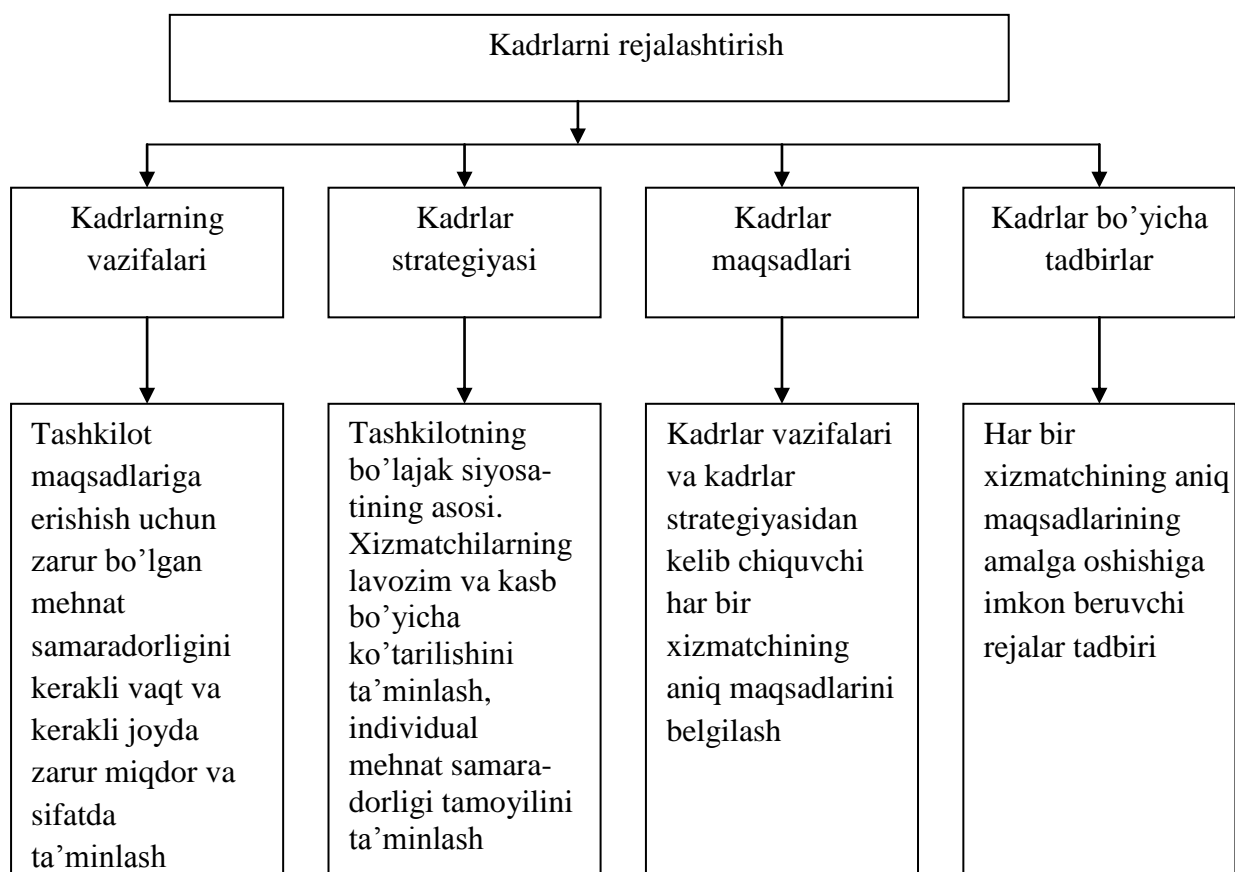
Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda har bir xizmatchining aniq maqsadlari belgilanib, tashkilot ichida rahbarlik tamoyillari aniqlanadi.

¹¹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. - М.: Проспект, 2010. стр.52

Aniq kadrlar maqsadlari har bir ish joyida xizmatchilar ehtiyojlarini e'tiborga olgan holda kadrlarning maqsadlari, vazifalari va strategiyasini amalga oshirishga yo'naltirilgan choralar majmui bo'lgan kadrlar bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishda asos hisoblanadi. (5-rasm).

Personalga ehtiyojni rejalashtirish. Kadrlarni rejalashtirish kadrlar siyosatining muhim elementi bo'lib, uning vazifalari, strategiyasi, maqsadlarini belgilashda, kerakli tadbirlar orqali ularning bajarilishida yordam beradi.



5-rasm. Personalni rejalashtirishning maqsadlari¹²

Shuning uchun, kadrlarni rejalashtirish rejalashtirishning umumiy jarayoniga integratsiyalashgan bo'lishi lozim.

Tijorat banklarida kadrlarni rejalashtirish asosan uchta muhim ketma-ket bosqichlarni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axborot to'planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog'liq holat shuningdek, uning

¹² Abduraxmonov Q.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mexnat nashriyoti. Toshkent.2009 y. 41-b.

istiqbolda rivojlanish variantlari tahlil qilinadi.

Kadrlar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog'liq holat va uning rivojlanish istiqbollari tahlil qilish muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo'yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar-iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta'siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko'p mehnat va kadrlar xizmatlari xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi.

Qaror qabul qilish bosqichi, ya'ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo'nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lgan reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotni malakali ishchi kuchi ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlarni belgilash kadrlarni rejalashtirishning ajralmas vazifasidir. Bunda personalni ishlatish xarajatlaridan tashqari, personalni to'ldirish va o'qitish xarajatlari ham e'tiborga olinadi.

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

Bank menejmenti asosida, avvalambor, odamlar 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 xissasi hamda bank faoliyatining sifatini ko'p jihatdan xodimlar bilan ishlashni samarali yo'lga qo'yilganiga bog'liq.

Uzoq muddatga mo'ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan barcha vazifalarni hisobga oladigan yo'nalishni kadrlarni rejalashtirish yordamida amalga oshirish mumkin¹³.

Personalni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ish oluvchilarning manfaatlarini kelishtirish va muvozonatlashtirishga qodirdir. Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga

¹³ Abdurahmonov Q.X. va boshqalar. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. T.: O'qituvchi, 2011. 140 b.

muvoqif taminlab berishni vazifa qilib qo'yadi. Ish o'rinlari hodimlar qobiliyatlarini eng yuqori darajada rivojlantirish, mehnat unumdorligini va samaradorligini oshirish imkonini berishi, Insonga xos mehnat sharoitlarini yaratish va bandlikni taminlash talablariga javob berishi lozim.

Tijorat banklari kadrlarni rejalashtirish tashkilot va qoniqarli manfaatlari nuqtai nazaridan ham, uning personalni manfaatini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Kadrlarni rejalashtirish qachonki tashkilotning umumiy rejalari bilan umumlashgandagina barcha personal manfaatlarini hisobga olgan taqdirdagina samarali bo'ladi.

Tijorat banklari personalini rejalashtirishda quyidagi asosiy masalalarga e'tibor beriladi: malakali hodim qachon va qayerda bo'ladi, kerakli personalni ijtimoiy zarar yetkazmagan holda qanday qilib jalb qilish mumkin. Personalni ularning qobiliyatlariga muvofiq qanday qilib yaxshiroq foydalanish mumkin, yangi yuqori malaka talab qiladigan ishlarni bajarish uchun qanday kadrlarning rivojlanishini taminlash va ishlab chiqarishning talab - ehtiyojlariga muvofiq ularning bilimlarini qo'llab quvvatlab turish mumkin degan masalalar.

Personal bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida quyidagi axborotni to'plash zarur¹⁴:

-personalning doimiy tarkibi to'g'risidagi malumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va h.z). Personalning tuzilishi to'g'risidagi malumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlarni salmog'i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar kabilarning salmog'i); Kadrlar qo'nimsizligi; bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo'lishi; Ish kunining davom etishi haqidagi malumotlar (to'liq yoki qisman band bo'lganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar); mehnat ta'tillarining qancha davom etishi; Ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va ta'rifdan tashqari to'lovlar);

¹⁴ Abdurahmonov O'.O', Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Inson resurslarini boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2004. 121 b.

-anketalarni shunday tuzish kerakki, toki ular ishlab chiqarish maqsadlari bilan bir qatorda kadrlarni rejalashtirishga ham xizmat qilsin.

-personal to'g'risidagi axborot barcha tezkor malumotlar, shuningdek kadrlarni rejalashtirish uchun ularga ishlov berish jarayonlari majmuidan iboratdir.

Personal to'g'risidagi axborot quyidagi talablarga javob berishi lozim:

-oddiylik - buning ma'nosi shuki, axborot mazkur aniq holatda qancha hajmda ma'lumot zarur bo'lsa, shuncha ma'lumotni o'z ichiga olishi darkor;

-ko'rgazmalilik – ma'lumotlar shunday taqdim etilishi kerakki, bunda eng asosiy narsalarni tez aniqlash, ko'p so'zlikka barham berilsin. Buning uchun jadvallar, grafiklar, rangli bezatilgan materiallardan foydalanish zarur.

-bir xillik – ma'lumotlar noaniq bo'lmasligiga ularni talqon qilishda materialning sementik, sintaktik va magnektik jihatdan bir xil bo'lishini kuzatib borish zarur;

-qiyosiylik – ma'lumotlar qo'shib bo'ladigan birliklarida keltirilishi va tashkilot ichida ham shuningdek uning tashqarisida ham qiyosiy bo'ladigan obektlarga taaluqli bo'lishi kerak;

-vorisiylik - vaqt jihatdan turli davrlarda beriladigan kadrlar haqidagi ma'lumotlar bitta hisoblab chiqish metodikasiga va bir xil taqdim etish shakllariga ega bo'lishi lozim;

-dolzarblik – ma'lumotlar yangi bo'lishi, tezkorlik bilan o'z vaqtida taqdim etilishi, yani kechikmasligi zarur.

Tijorat banklari personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi hisoblanadi va mavjud ish o'rinlari va rejalashtirilgan ish o'rinlari to'g'risidagi ma'lumotlarga, tashkiliy - texnik tadbirlar o'tkazishga. Shtat jadvali va bo'sh lavozimlarni egallash rejasiga asoslangan. Har qanday holatda personalni rejalashtirishda bo'linmalar rahbarlari ishtirok etadi. Tijorat banklarida personalni jalb qilishni rejalashtirishning vazifasi ichki va tashqi manbalar hisobiga kelgusiga kadrlarga bo'lgan ehtiyojini qondirishdan iboratdir.

I bob bo'yicha xulosa

Har qanday korxonada va tashkilotning, xususan tijorat banklarining kuch-qudratini, rivojlanishini ta'minlab beruvchi asosiy omillardan bilan bu-ishchilar, personaldir. Personal – bu ingliz tilidagi “person”, ya'ni “shaxs” ma'nosini anglatib, biron bir joyda biror faoliyat bilan shug'ullanuvchi ishchi-xodim ma'nosini anglatadi. Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi. U xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo'lga kiritilganligini bildiradi.

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

Bank personalini boshqaruvining vazifasi bankdagi hamma xodimlarni yangi g'oya, yangi takliflar va xizmatlar atrofida o'zaro hamkorlik qilishni ta'minlashdan iboratdir. Shuni hisobga olish kerakki, xodimlar faoliyatini boshqarish ustuvorligi masalasi barcha xodimlar uchun ancha nozik masala hisoblanadi. Tijorat banklari kadrlarni rejalashtirish tashkilot va qoniqarli manfaatlari nuqtai nazaridan ham, uning personalni manfaatini ko'zlab ham amalga oshiriladi.

Tijorat banklari personalini rejalashtirishda quyidagi asosiy masalalarga e'tibor beriladi: malakali hodim qachon va qayerda bo'ladi, kerakli personalni ijtimoiy zarar yetkazmagan holda qanday qilib jalb qilish mumkin.

Personalning – bu resurs ekanini anglagan holda boshqa resurslardan (moliyaviy, xom ashyo, moddiy va boshqa resurslardan) shunisi bilan farq qiladiki, yollanma xodim, ishchi, xizmatchi undan foydalanishda asoslanish mo'ljallanayotgan shartlardan voz kechishga haqli; o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shashi; e'tiroz bildirish; boshqa kasblarni o'rganish; ish haqi to'lash darajasi to'g'risida muzokaralar olib borish; qanday toifadagi kasblar uning uchun ijtimoiy jihatdan nomaqbul ekanini, umuman esa bir turdagi substantsiya deb qaralish mumkin emasligi to'g'risidagi masalalarni hal etish huquqlariga, o'z shaxsiy dalil va qadriyatlariga ega.

II BOB. TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISH BILAN BOG'LIQ JARAYONLAR TAHLILI (AKSIYADORLIK TIJORAT BANKI "QISHLOQ QURILISH BANKI" MISOLIDA)

2.1. Aksiyadorlik tijorat banki "Qishloq qurilish banki" ning boshqaruv faoliyati va personalining vazifalari

2009 yil - O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009 yil 30 martdagi "Qishloq qurilish bank" Aksiyadorlik tijorat bankini tashkil etish to'g'risida"gi PQ-1083-sonli qaroriga muvofiq OAT "G'allabank" negizida ATB "Qishloq qurilish bank" tashkil etildi.

Bank "VISA International» halqaro to'lov tizimiga a'zo bo'ldi.

Joriy yilning 23 noyabrida bank Germaniyaning "Commerzbank"i bilan ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani moliyalashtirish bo'yicha kelishuv bitimini imzoladi.

"Moody's Investors Service" xalqaro reyting kompaniyasi tomonidan "Qishloq qurilish bank" faoliyati uchun xalqaro reyting shkalasi bo'yicha joriy yilda berilgan va avvalgi yilga nisbatan ko'tarilgan "B2/NP/E+" reyting bahosini "B1/NP/E+" darajasiga ko'tarilgani ta'kidlandi. Bankga berilgan barcha reytinglar "Barqaror" prognoziga ega.

2009 yil 3 avgustda bank tomonidan namunaviy loyihalar bo'yicha uy-joy qurilishida yakka tartibda imorat quruvchilarga ko'mak berish uchun respublikaning har bir mintaqasida o'z filialiga ega bo'lgan "Qishloq qurilish invest" ixtisoslashtirilgan sho'ba injiniring kompaniyasini tashkil etildi

2010 yil - Navro'z bayrami arafasida namunaviy loyihalar asosida qurilgan dastlabki uy-joylarning kaliti o'z egalariga topshirildi. Buxoro viloyatining Vobkent tumani Panob qishlog'ida yigirmata namunaviy uy-joyning qurilishi tugatildi va uy egalari respublikada birinchilar qatorida hovli to'yini nishonladilar.

23 mart kuni Qishloq qurilish bank va Xususiy sektorni rivojlantirish bo'yicha Islom Korporatsiyasi o'rtasida Dastlabki Kelishuv imzolandi.

May oyida bank va "Western Union" kompaniyasi o'rtasida xalqaro pul o'tkazmalari bo'yicha Kelishuv imzolandi va bankning beshta filialida "Western

Union” halqaro pul o‘tkazmalari shoxobchalari ochildi.

Bankning “Qishloq qurilish invest” sho‘ba korxonasi tomonidan Qoraqalpog‘iston Respublikasi, Toshkent shahri va viloyatlarda hududiy "Qishloq qurilish servis" korxonalari tashkil qilinib, ular tomonidan bugungi kunda qurilishi rejalashtirilgan 12 ta pishiq g‘isht ishlab chiqarish, metallocherepitsa hamda yog‘ochni qayta ishlash quvvatlarini ishga tushirish bo‘yicha amaliy ishlar bajarib kelinmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008 yil 18 noyabrdagi № 4053 sonli “Iqtisodiyot real sektori korxonalarining moliyaviy barqarorligini yanada oshirish chora - tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoniga va Iqtisodiy nochor korxonalarni tijorat banklariga sotish bo‘yicha Respublika komissiyasining qaroriga muvofiq ATB “Qishloq qurilish bank” – “Buyuk ipak yo‘li” Aksiyadorlik jamiyatini “nol” qiymati bilan keyingi ikki yil davomida qayta tiklash va texnik qayta jihozlash uchun 2.175,80 mln. so‘m miqdorida sarmoya kiritish majburiyati bilan o‘z balansiga qabul qildi.

Bankrot korxonaga hisoblangan “Buyuk ipak yo‘li” Aksiyadorlik jamiyati bazasida “Qishloq qurilish bank” tomonidan “Silk manufacture” MCHJ tashkil etildi.

“Moody’s Investors Service” xalqaro reyting kompaniyasi tomonidan “Qishloq qurilish bank” faoliyati uchun berilgan “B1/NP/E+” reyting bahosi yana qayta tasdiqlandi. Bankga berilgan barcha reytinglar “Barqaror” prognoziga ega.

“BANKEXP0-2013” - bank texnologiyalari, uskunalari va xizmatlari bo‘yicha o‘tkazilgan milliy ko‘rgazmada bank yana “Qishloq farovonligiga qo‘shayotgan alohida hissasi uchun” nomli nominatsiya g‘olibi bo‘ldi.

“VI - Xalqaro investitsion moliya forumi”da moliya bozorining professional ishtirokchilari baholariga ko‘ra “Qishloq qurilish bank” – “Yilning eng yaxshi innovatsion bank loyihasi” nominatsiyasiga munosib deb topildi va “Oltin portfel” – jamoatchilik mukofoti bilan taqdirlandi.

9-10 aprel kunlari “Ko‘rgazma savdo markazi” majmuasida Bank xizmatlari, uskunalari va texnologiyalari VII yillik BANKEXP0-2014 milliy ko‘rgazmasi

bo‘lib o‘tdi. Ko‘rgazma so‘ngida “Qishloq qurilish bank” tashkiliy qo‘mita tomonidan uchinchi marotaba “Qishloq farovonligiga qo‘shayotgan hissasi uchun” nominatsiyasi g‘olibi deb topildi.

Bundan tashqari, so‘rov natijalariga ko‘ra omonatlar, kreditlar, bank-servis xizmati, ishonchli hamkor va ommabop bank nominatsiyalari bo‘yicha “Qishloq qurilish bank” 8000 ga yaqin ovoz to‘pladi va tashkiliy qo‘mita tomonidan “So‘rov natijalariga ko‘ra eng ko‘p ovoz to‘plagan bank” nominatsiyasi g‘olibi deb topildi.

2015 yil yanvarda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholining omonatlarini jalb qilish bo‘yicha respublika tijorat banklari o‘rtasida tanlov o‘tkazish to‘g‘risida”gi 2008 yil 31 oktyabrdagi qaroriga muvofiq respublika tijorat banklari o‘rtasida 2014 yil yakunlariga ko‘ra aholi bo‘sh pul mablag‘larini banklardagi omonatlarga jalb qilish bo‘yicha tanlov o‘tkazildi.

Tanlov yakuniga ko‘ra bankning Xorazm viloyati Xonqa filiali - “Qishloq joylarda aholi omonatlarini jalb qilish bo‘yicha yilning eng yaxshi filiali ” nominatsiyasida, bankning Surxondaryo mintaqaviy filiali “Boysun” minibanki - “Qishloq joylarda aholi omonatlarini jalb qilish bo‘yicha yilning eng yaxshi mini-banki” nominatsiyasida birinchi o‘rin sovrindori, deb e‘tirof etildi.

Mart oyida “Ko‘rgazma savdo markazi” majmuasida Bank xizmatlari, uskunalari va texnologiyalari YIII yillik BANKEXPO-2015 milliy ko‘rgazmasi bo‘lib o‘tdi.

Milliy ko‘rgazma tashkiliy qo‘mitasi tomonidan “Qishloq qurilish bank” to‘rtinchi marotaba “Qishloq farovonligiga qo‘shayotgan hissasi uchun” nominatsiyasi g‘olibi deb topildi.

Bundan tashqari, “Innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlovchi eng yaxshi bank” hamda “Eng yaxshi stend personal xizmati” nominatsiyasi bo‘yicha ham g‘oliblikni qo‘lga kiritdi.¹⁵

2015 yilning sentyabr oyida “Ahbor-Reyting” reyting agentligi tomonidan ATB “Qishloq qurilish bank”iga milliy shkala bo‘yicha “Barqaror” prognozi bilan “uzA+” kredit reytingi berildi.

¹⁵ www.qqb.uz sayti ma‘lumoti.

ATB “Qishloq qurilish banki”da personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo‘limi xodimlari bo‘lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to‘plash, bankda yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o‘z bank xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o‘z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so‘rash, gazetalarda reklama e‘lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug‘ullanadi.

ATB “Qishloq qurilish banki”da kadrlarni to‘plash. Nomzodga bo‘lgan talablar aniqlangach (lavozim yo‘riqnomasi, malakaviy karta va boshqa shakldagi hujjatlar); kadrlar bo‘limi keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya’ni yetarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxonada sarflashi mumkin bo‘lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko‘rsatkich bo‘lib xizmat qiladi. Nomzodlarni jalb qilishda bank bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo‘lgan qator usullarni qo‘llashi mumkin:

3-jadval

Ichki va tashqi manbalardan kadrlarni yig‘ishning afzalliklari va kamchiliklari¹⁶

Manbalar	Afzalliklar	Kamchiliklar
Ichki	Xizmatchilar malga oshirilgan imkoniyatlarning namunasini ko‘radi. Muvaffaqiyatli ishning rag‘batlantirishning eng samarali usullaridan foydalaniladi. Bank o‘zi biladigan xizmatchilar bilan ishlashda davom etadi. Ishga olishdagi moliyaviy xarajatlar kamayadi	Murakkab shaxsiy munosabatlar paydo bo‘lish xavfi mavjud. Turg‘unlikka olib keluvchi “oilalilik” yuzaga keladi. Uning sobiq hamkasblari tomonidan hasad va salbiy munosabat yuzaga kelishi mumkin
Tashqi	Ko‘p sonli nomzodlar orasidan tanlab olish imkoniyati mavjud. Yangicha ish yuritish g‘oya va usullari paydo bo‘ladi	Yangi xizmatchining uzoq vaqt moslashishi lozimligi. Oldindan ishlayotganlar orasida ma’naviy-ruhiy iqlimning yomonlashishi mumkinligi

¹⁶ ATB “Qishloq qurilish banki”ning kadrlar bo‘limining ma’lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Ijtimoiy omillar korxonalar va tashkilotlar, xususan tijorat banklari sharoitida ijtimoiy muhitni tashkil etish bilan bog'liq shart-sharoitlardagi o'zgarishlarni va bu o'zgarishlarning oqibatlarini ifodalab beradi. Ijtimoiy omillarning asosiy yo'nalishini mehnat jarayoni amalga oshiriladigan tijorat banklarining o'zida ishlaydigan xodimlarga, ularning oilalari istiqomat qiladigan muhitga hamda ularning yaqin atrofidagi hodimlarga ta'sir ko'rsatish shakllariga qarab farqlash mumkin. Asosiy omillarga quyidagilar kiradi:

- tijorat banklarining potentsiali, uning ijtimoiy infratuzilmasi;
- ish sharoitlari va mehnatni muxofaza qilish;
- personalning ijtimoiy ximoyalanganligi;
- jamoadagi ijtimoiy ruxiy vaziyat;
- mehnatni moddiy rag'batlantirish va oila byudjetlari;
- ishdan tashqari vaqt va dam olishdan samarali foydalanish va boshqalar.

Tijorat banklari o'zining miqyosi, mulkchilik shakli, bo'ysunishi, qayerda joylashganligi va boshqa shart-sharoitlariga qarab o'zining yaxlit ijtimoiy infratuzilmasiga ega bo'lgan, faqat uning ayrim elementlari yig'indisiga ega bo'lishi, yoki boshqa korxonalar va tashkilotlar bilan kooperatsiyalashuviga va ijtimoiy soxaning munitsipal bazasiga umid qilishi mumkin. Lekin har qanday vaziyatda ham ijtimoiy infratuzilma haqida g'amho'rlik qilish ijtimoiy taraqqiyot va personalni boshqarishning eng muhim talabi hisoblanadi.

Bu omillar quyidagilarni o'z ichiga oladi;

-banklarning zamonaviy texnika va texnologiya bilan ta'minlash darajasi, mehnatning mexanizatsiya va avtomatlashuvi darajasi, samarali materiallarning ishlatilishi;

-zamonaviy fan-texnika yutuqlarining ishlab chiqarishga joriy etilishini hisobga olgan holda mehnatni tashkil etish, ishchilar guruhlarining alohidaligini, mehnat intizomi bilan bir qatorda ishlab chiqish.

Tijorat banklarining ijtimoiy infratuzilmasiga umumlashtirilgan holda uy-joy fondi va kommunal xo'jalik obyektlar, tibbiyot va davolash profilaktika muassasalari, ta'lim va madaniyat obyektlari, savdo va umumiy ovqatlanish

obyektlari, maishiy xizmat ko'rsatish obyektlari, sport inshootlari va ommaviy dam olish bazalari personalni samarali boshqarishni amalga oshirishga xizmat qiladi. Ijtimoiy himoya tizimi hodimni, og'ir axvolga tutib qolishi, sog'lig'i, kasalligi ishsizlik tufayli mehnat layoqatini yo'qotishdagi mehnat huquq va imtiyozlarni ishonchli tarzda ximoya qilishda ishonch bag'ishlaydi. Ijtimoiy ruhiy vaziyat - bu korxonada va tashkilot hodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iboratdir:

Xodimlarning ruxan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishlari, axloqiy tarbiyalanganligi kabi bog'liq kuchlar ta'sirida bo'ladi. Ijtimoiy ruhiy vaziyat insonlarni yaqinlashtirish, birgalikda astoydil mehnat qilish, iroda, xis - tuyg'ularini munosabatlarini, qiziqish, rag'batlantirish, iqtisodiy samarali bo'lgan omillarni ilgari suradi, hodimni rag'batlantiradi, kuch-quvvatini ortishini yoki pasayishini mehnat g'ayrati, unga qiziqish, qiziqmaslik, ishdan manfaatdorlikni yoki befarqlikni ifodalaydi¹⁷.

Tijorat banklari faoliyatida personalni boshqarishda ijtimoiy xizmat ko'rsatishga ijtimoiy rivojlantirishning aniq maqsadli dasturlari va rejalari bilan asoslangan tadbirlarni ta'minlashning tashkiliy boshqarish funksiyalari xosdir. Bunda barcha jamoalar, bank kasaba uyushmasi, tarmoq va xududiy organlar xamkorligida va birgalikda ish ko'rish lozim. Ijtimoiy masalalar bo'yicha xujjatlar-qarorlar, buyruqlar, nizomlar, yo'riqnomalar, tavsiyalar va hokazolarning loyihalarini tayyorlash ham zarur. Ijtimoiy xizmat ko'rsatishning boshqaruvchilar faoliyati qonunlarning to'la-to'kis bajarilishiga butunlay bo'ysundiriladi.

Yana shuni alohida e'tirof etish lozimki, tijorat banklarida, xususan ATB "Qishloq qurilish banki"da personalni to'g'ri tashkil etish orqali uni samarali boshqarishda kadrlarni to'g'ri tanlash, joylashtirish, rivojlantirish bo'yicha qabul qilingan nizom bank personalini boshqarishda dasturil amal bo'lib xizmat qilmoqda va bu o'z ijobiy samarasi bermoqda.

¹⁷ Abduraxmonov Q.X., Imomov V.A. O'zbekistonda mehnat potensialidan samarali foydalanish va uni boshqarish. - T.: Akademiya, 2008.- 120 b.

2.2. ATB “Qishloq qurilish bank” faoliyatining samaradorligini baholaydigan ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy holati taxlili

Bozor munosabatlari kengaya borgan sari tijorat banklari ham chakana operatsiyalarni rivojlantirish, mijozlarga taqdim etadigan xizmatlar turlarini ko‘paytirish orqali o‘z faoliyatini diversifikatsiya qila bordilar. Chunki banklar tomonidan zamonaviy axborot texnologiyalari yangi bank mahsulotlari paydo bo‘lishining asosiy omili, binobarin, bank xizmatlari bozori rivojlanishiga sharoit yaratishi tushunib yetilgan edi. Quyida biz ATB “Qishloq qurilish banki”mimg ba’zi ko‘rsatkichlarini ko‘rib, tahlil qilib chiqamiz.

4-jadval

2015 yil 31 dekabr holatiga ko‘ra ATB “Qishloq qurilish bank”ning balans hisoboti¹⁸

AKTIVLAR	ming so‘m
Pul mablag‘lari va ularning ekvivalentlari	194 745 797
Boshqa banklardagi mablag‘lar	154 408 758
Mijozlarga berilgan ssudalar	2 968 010 507
Sotish uchun mo‘ljallangan qimmatli qog‘ozlar	723 658
Asosiy vositalar	47 324 550
Nomoddiy aktivlar	246 489
Bankning boshqa xususi mulklari	560 063
Muddati uzaytirilgan soliqlar	11 927 672
Boshqa aktivlar	2 267 551
Sotish uchun mo‘ljallangan aktivlar	21 971 484
JAMI AKTIVLAR	3 402 186 529
MAJBURIYATLAR VA AKSIYADORLIK KAPITALI	
MAJBURIYATLAR:	
Boshqa banklarning mablag‘lari	218 431 415
Mijozlar mablag‘lari	665 189 173
Hukumat, davlat va moliya tashkilotlarining qarz mablag‘lari	2 173 403 834
Boshqa majburiyatlar	5 721 710
Sotish uchun mo‘ljallangan aktivlarga uzviy bog‘liq majburiyatlar	1 390 656
JAMI MAJBURIYATLAR	3 064 136 788
KAPITAL	
Ustav kapitali	317 047 800
Zahira kapitali	8 885 735
Taqsimlanmagan foyda	12 116 206
JAMI KAPITAL	338 049 741

¹⁸ www.qqb.uz ma’lumoti.

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, ATB "Qishloq qurilish bank"ning balans hisobotlari o'sish tendensiyasiga ega. Buning asosiy sabablaridan biri esa to'g'ri tanlangan strategiya hamda yangi innovatsion xizmat turlarini bank tomonidan mijozlarga taklif qilinayotganligidir. Bankning moliyaviy, ijtimoiy, iqtisodiy ko'rsatkichlarini o'sishida shu kabi omillarning ahamiyati kattadir.

5-jadval

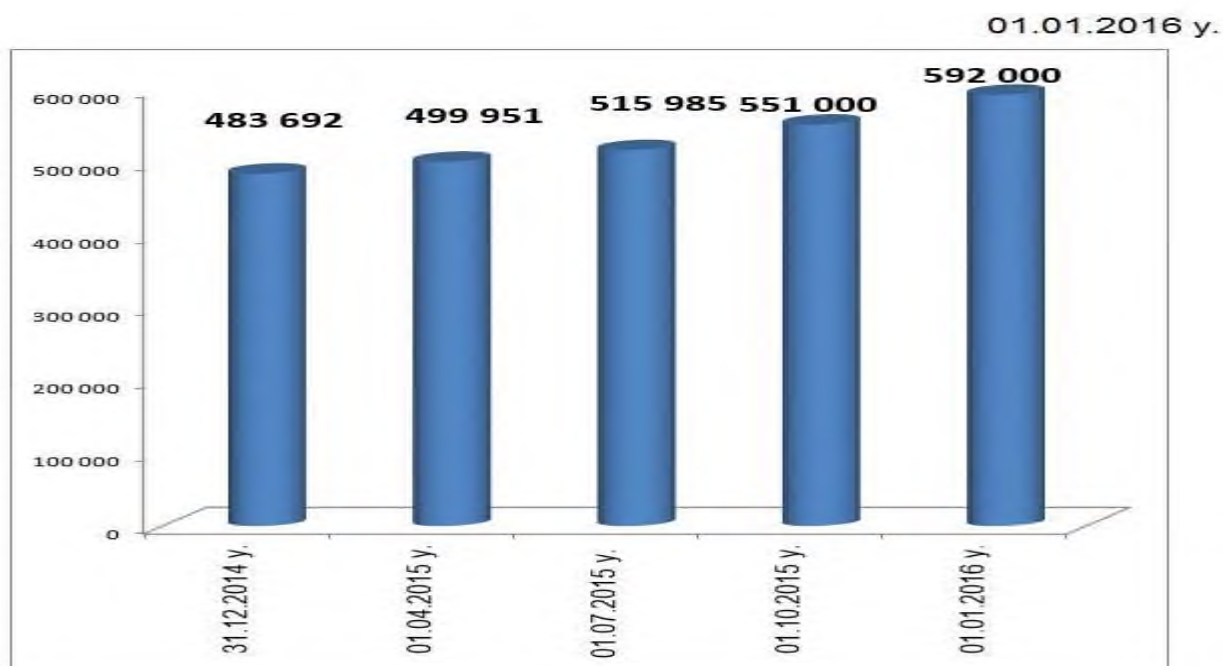
Bankning asosiy ko'rsatkichlari to'g'risida statistik ma'lumot¹⁹ 01.01.2016 yil holatiga

№	Ko'rsatkichlar	Miqdori
1	Umumiy capital	431,9 mlrd.so'm
2	Ustav kapital	356,0 mlrd.so'm
3	Sof aktivlar	4241 mlrd.so'm
4	Jami kredit qo'yilmalar	3638,9 mlrd.so'm
5	Jami aholi omonatlari	176,1 mlrd.so'm

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, bankning asosiy ko'rsatkichlaridan hisoblangan umumiy kapitali 2016 yilga kelib 431,9 milliard so'mni tashkil etib, uning tarkibidagi ustav kapitali esa 365 milliard so'mni tashkil etdi. Bu ko'rsatkichlar shuni ko'rsatadiki, bank yildan yilga o'sish dinamikasini saqlab qolayapdi. Buning asosiy sabablaridan biri esa bank tomonidan mijozlarga ko'rsatilayotgan sifatli xizmatlar hamda yangi innovatsion mahsulotlarni yaratilishidir.

6-rasmda keltirilgan bank bilan hamkorlik qilib kelyotgan yuridik va jismoniy mijozlar soni ham yillar bo'yicha o'sish dinamikasiga ega. Jumladan, 2015 yilda bankning mijozlari soni 2014 yilga nisbatan 3,3 foizga oshgan yoki 16259 taga ko'paygan. 2016 yilda esa bu ko'rsatkich 22,3 foizga o'sgan (2014 yilning 31 dekabr holatiga nisbatan) yoki 108308 taga ko'paygan. Buning asosiy sababi, mijozlarga ko'rsatilayotgan sifatli xizmat hamda undagi bank personalining madaniyatidir.

¹⁹ www.qqb.uz ma'lumoti.



6-rasm. Bank bilan hamkorlik qilayotgan mijozlar soni dinamikasi²⁰

Banklarning faoliyatidagi maqsadlarni belgilash, ularni amalga oshirishning borishini doimiy baholash menejmentning muhim vazifalaridan hisoblanadi. Rahbarlar bank ishining tashkil etish holati haqida yaxshi xabardor bo‘lganida tavakkalchilik darajasi uning barcha shakllarida eng past darajaga yetadi.

Bankning o‘z marketing xizmatini olib borishi bir necha usullariga ega. Bularning eng birinchisi hamda oddiy miqozlar bilan olib boriladigan bevosita olib boradigan muloqatidir. Mijozni ham bank ishchisini moddiy tomonidan rag‘batlantirilishi bu vazifani xal qilishning asosiy mezonlaridan biridir.

Mamlakatimizda olib borilayotgan moliya-bank tizimidagi islohotlar natijasida bugun yurtimizda faoliyat ko‘rsatayotgan bank muassasalari katta-kichik sanoat korxonalarini, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari, dehqon hamda fermer xo‘jaliklarining ishonchli hamkoriga aylandi. Negaki, yalpi ichki mahsulot hajmi, aholi real ish haqi va daromadlarining o‘shida, yurtimizda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning jahon bozorida o‘z xaridoriga ega bo‘lishida, ijtimoiy obyektlar hamda turar-joy binolari barpo etishdek keng ko‘lamli

²⁰ www.qqb.uz ma’lumoti.

bunyodkorlik ishlarida qo‘lga kiritilayotgan ulkan yutuqlarda aynan bank muassasalarining moliyaviy ko‘magi muhim ahamiyat kasb etmoqda.

ATB “Qishloq qurilish bank”ning mamlakat iqtisodiyotidagi salohiyatini oshirish borasida strategik faoliyati:

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

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

- iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlaridagi korxonalarni, kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini 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.

- 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;

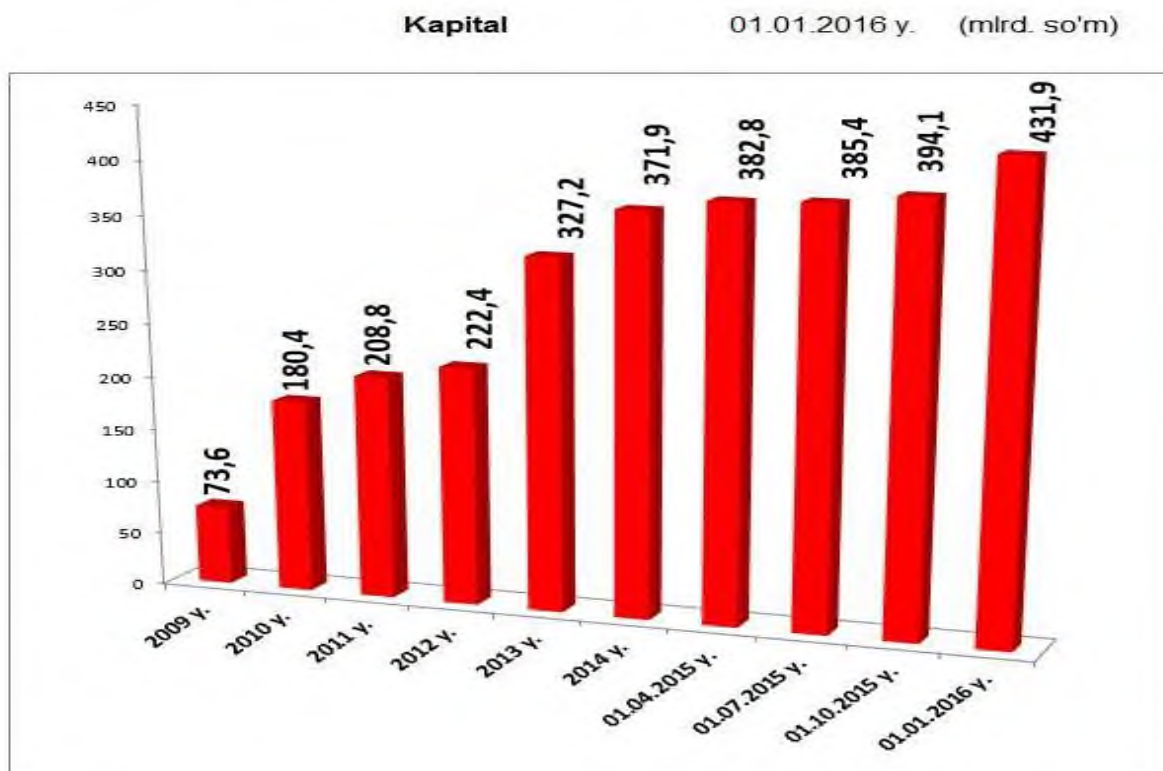
- mehnat staji katta tajribali xodimlar, rahbarlar va yosh mutahassislar o'rtasidagi bog'liqlikni kuchaytirish orqali, bank tizimida to'plangan tajribalarning keyingi avlod xodimlarida ham saqlanib va rivojlanib borishini ta'minlash;

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

ATB "Qishloq qurilish bank" missiyasi — o'z aksiyadorlari va bank mijozlari uchun eng yuqori darajadagi iqtisodiy qadriyatlarni yaratishdan iborat. Mijozlarga xizmat ko'rsatishning yuqori sifati va tanlangan bozorlardagi yetakchilik, 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 ATB "Qishloq qurilish 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.

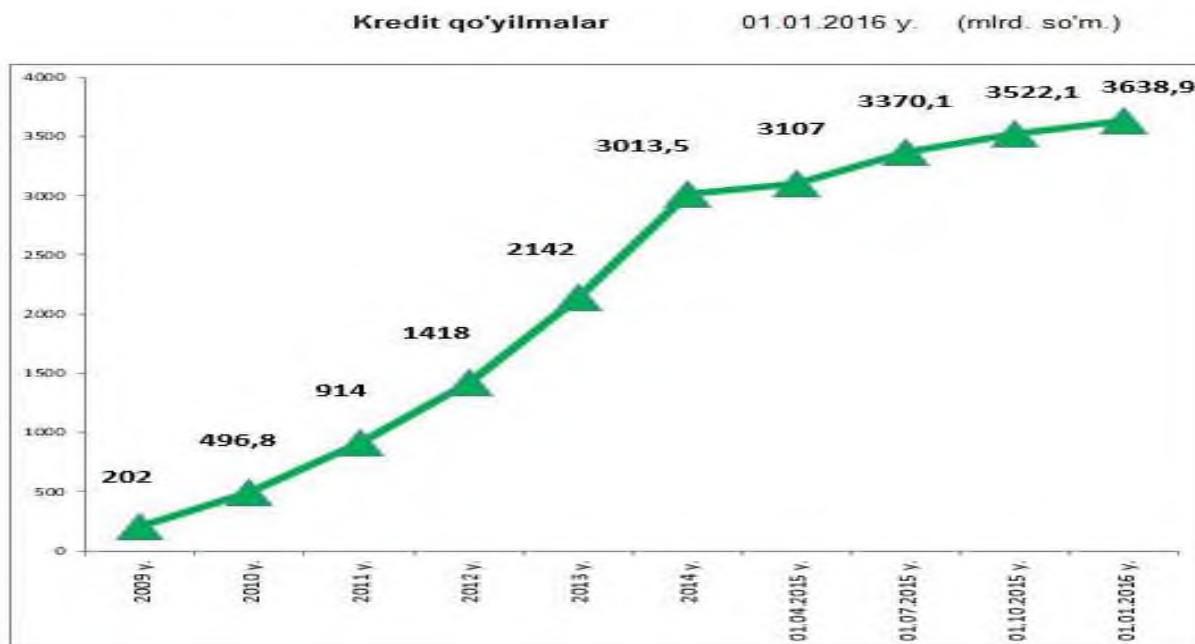


7-rasm. ATB “Qishloq qurilish bank”ning kapitali o‘shishi dinamikasi²¹

Rasmdan ko‘rinib turibdiki, bankning kapitali yillar bo‘yicha o‘shish dinamikasiga ega. Buning sababi bankning aksariyat moliyaviy resurslari qiymatining o‘sganligi hamda bank personalining sifatli boshqaruv jarayonidagi ishtiroki desak mubolag‘a bo‘lmaydi.

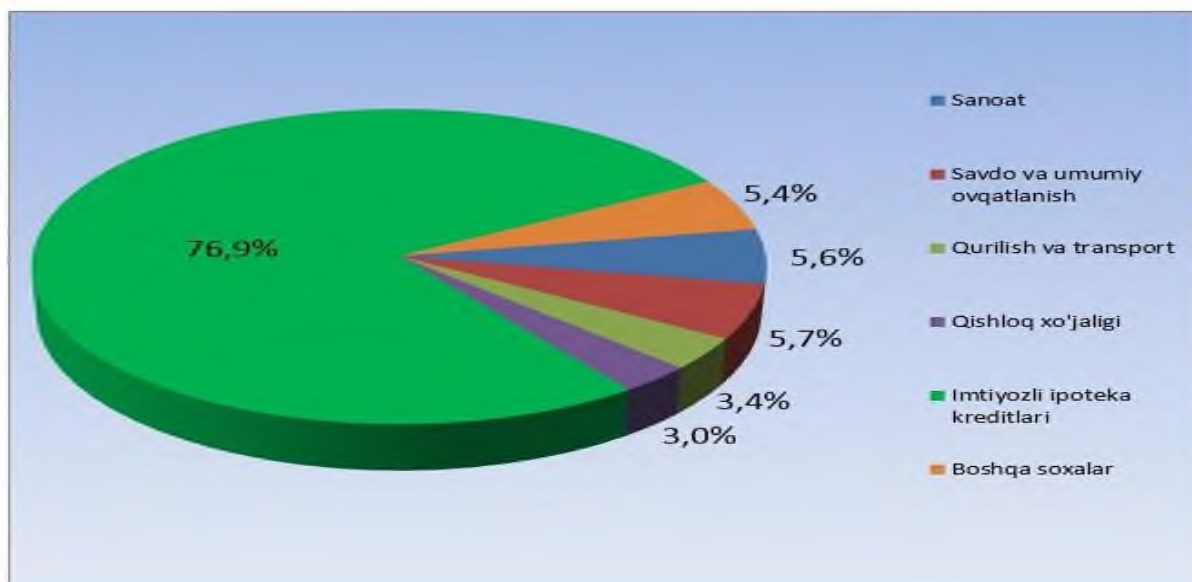
8-rasmda esa bankning kredit qo‘yilmarining o‘shish dinamikasini ko‘rishimiz mumkin bo‘ladi. Xususan, 2016 yilda bankning qo‘yilmari qiymati 2014 yilga nisbatan 20,7 foizga ko‘paygan yoki 625,4 mlrd. so‘mga ko‘paygan. 2013 yilga nisbatan esa 71,3 foizga o‘sd. Boshqacha aytganda, 1514,9 mlrd. so‘mga ko‘paygan. Buning asosiy sabablaridan biri bank resurslarini qiymati oshganligi hamda bankdagi oqilona va samarali boshqaruv tizimining amalga oshirilayotganligidir.

²¹ www.qqb.uz ma’lumoti.



8-rasm. ATB “Qishloq qurilish bank”ning asosiy ko‘rsatkichlari o‘shishi dinamikasi²²

Bankning jami kredit qo‘yilmalari tarkibida imtiyozli ipoteka kreditlari salmog‘i yuqori.



9-rasm. Bankning jami kredit qo‘yilmalarining tarmoqlar bo‘yicha tuzilmasi (01.01.2016y. holatiga)²³

²² www.qqb.uz ma'lumoti.

²³ www.qqb.uz ma'lumoti.

ATB “Qishloq qurilish bank” mamlakatimizning yetakchi banklaridan biri sifatida yirik investitsiya loyihalarini moliyalash imkoniyatiga ega. 2014 yilda bank faoliyatida investitsion loyihalarni tanlash, tahlil qilish, ularni milliy va xorijiy valyutada kreditlash ishlari yanada rivojlandi. Bunda asosiy e'tibor korxonalar va tashkilotlarning ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va iqtisodiyotning boshqa real sektorlari yo'nalishidagi zamonaviy texnologiyalarni respublikamizga kiritish hamda yangi ishchi o'rinlarini yaratishga yo'naltirilgan loyihalarni moliyalashtirishga qaratilmoqda.

Investitsiya dasturi doirasida iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash jarayonida banklarning moliyaviy ko'magi katta bo'lmoqda. Bank ham bu borada yetarlicha sarmoya yo'naltirib, ishlab chiqarish jarayonining kengayishi, korxonalar faoliyatining yuksalishiga qo'shayotgan hissa yil sayin ortmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013 yil 18 noyabrdagi “Davlat investitsiya dasturi to'g'risida”gi PQ–2069-sonli qaroriga muvofiq bank zimmasiga Jahon banki Xalqaro Rivojlanish Assotsiatsiyasining “Sanoat korxonalarining energiya samaradorligini oshirish” bo'yicha 5,0 mln. AQSH dollari miqdorida va XSRIK (IKRCHS) 13,0 mln AQSH dollari miqdorida kredit liniyalarining jalb etilishi rejalashtirilgan. Joriy yilda “Asaka” bank tomonidan Jahon banki Xalqaro Rivojlanish Assotsiatsiyasining 7,2 mln. AQSH dollari miqdoridagi va XSRIKning 29,0 mln. AQSH dollari miqdorida mablag'lari jalb qilingan. Jahon banki Xalqaro Rivojlanish Assotsiatsiyasining 7,21 mln. AQSH dollari miqdoridagi mablag'lari o'zlashtirildi.

Lizing amaliyotlari bo'yicha.

2015 yilda 152 ta xo'jalik subyektlariga ko'rsatilgan lizing xizmatlari natijasida 625 tadan ortiq yangi ish o'rinlari yaratildi.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash bo'yicha.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini kreditlash uchun mablag'lar ajratildi va bu ko'rsatkich o'tgan yilning mos davriga nisbatan 128,3 foizga ko'paydi.

Ishlab chiqarishni kengaytirish va tadbirkorlikni rivojlantirish uchun ajratilgan mikrokreditlar hajmi o'tgan yilning mos davriga nisbatan 132,9 foizni tashkil etdi.

Ayollar tadbirkorligini qo'llab-quvvatlashga ajratilgan kredit mablag'lari o'tgan yilning mos davriga nisbatan 134,1 foizni tashkil etdi.

O'zR Prezidentining PQ-308-sonli va PQ-842-sonli qarorlarga asosan qoramol sotib olishga ajratilgan mikrokreditlar hajmi o'tgan yilning shu davriga nisbatan 130,1 foizni tashkil etdi;

O'zR Prezidentining PQ-1047-sonli qaroriga asosan oziq ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishga ajratilgan kreditlar o'tgan yilning shu davriga nisbatan 128,8 foizni tashkil etdi;

O'zR Prezidentining PQ-1050-sonli qaroriga asosan nooziq ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishga ajratilgan kreditlar o'tgan yilning shu davriga nisbatan 142,6 foizni tashkil etdi;

Oilaviy tadbirkorlik va hunarmandchilikni rivojlantirish uchun ajratilgan kreditlar hajmi o'tgan yilning shu davriga nisbatan bu ko'rsatkich 134,0 foizni tashkil etdi, shuningdek, Ta'lim muassasalari bitiruvchilariga kreditlar ajratildi.

Aholi bandligini ta'minlash maqsadida 2014 yil davomida ATB "Qishloq qurilish bank" tomonidan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlariga ajratilgan kreditlar va moliyalashtirilgan loyihalar hisobiga 9 023 ta yangi ish o'rinlari yaratildi.

Bank depozitlari bo'yicha.

2014 yil davomida bankning jami depozit bazasi (talab qilinguncha, jamg'arma, muddatli, depozit va jamg'arma depozit sertifikatlar va obligatsiyalar) miqdori ortib bordi. Aholi omonatlari qoldiqlari o'tgan yilga nisbatan 123% ko'paydi, shundan muddatli omonatlar o'tgan yilga nisbatan 133% ga ortdi.

Bank bo'yicha jami 93 ta omonat turi mavjud bo'lib, shundan 63 tasi milliy valyutadagi va 30 tasi xorijiy valyutadagi omonatlar.

2014 yil davomida bank filiallari kassalariga kirim qilingan naqd pul mablag'lari o'tgan yil bilan taqqoslaganda 111% ga ortgan.

Savdo va pullik xizmat orqali nakd puldagi tushum o'tgan yilga nisbatan 104% ga ortgan.

Plastik kartochkalar orqali amalga oshirilgan savdo va pullik xizmatlardan tushgan tushum 134% ga ortgan.

Boshqa tushumlar (kommunal xizmatlar, soliqlar, omonat, o'qish pullari) o'tgan yilning mos davriga nisbatan 113%ga ortgan.

Plastik kartochkalar biznesini rivojlantirish bo'yicha.

Bank tomonidan 1mln. 323ming dona plastik kartochkalar muomalaga chiqarilib, o'tgan yilning shu davriga nisbatan 151 ming donaga ko'paygan.

Taraqqiyotning zamonaviy darajasida banklar ishining daromadlilikini ilg'or texnologik xizmatlar belgilashiga shubha qilmasa ham bo'ladi. Shu bilan birga, yuqorida ko'rsatilgan xizmatlardan daromadlarni kredit yoki depozit xizmatlaridan daromadlar bilan taqqoslaganda kam ahamiyatlidir, lekin mijozlarga ushbu bank xizmatlarini ko'rsatish–bankning nufuzi, jozibadorligi hamda raqobatbardoshligini oshirishning muhim mezonidir. Bugungi kunda bank xizmatlari bozoriga innovatsion texnologiyalarning kirib kelishi raqobatni kuchaytirib yubordi. Shuni e'tiborga olgan holda, banklar marketing rejasida raqobatbardosh shartlarda xizmat ko'rsatishni asosiy yo'nalish deb belgilashi lozim. Respublika moliya bozorida banklararo raqobat iqtisodiyotning o'tish jarayonida ko'rsatilayotgan bank xizmatlarining aynan o'xshashligi bilan xarakterlanib, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatiga qat'iy talablar qo'yadi. Ushbu sharoitda banklar oldida mijozlarni saqlab qolish va kengaytirish uchun adekvat choralar ko'rish bo'yicha vazifalar turibdi.

Shuningdek, mijozlar tomonidan banklarni tanlab olishda asosiy omillar: bank xizmatlari xilma-xilligi, xizmatlar narxi (tariflar, vosita haqi) va kredit resurslari uchun foiz stavkalari e'tiborga olinadi.

Ko'rsatilayotgan xizmatlar uchun komissiyalar va foiz stavkalari miqdori o'zgarishida daromadlarning birdan kamayishi xatarini pasaytirish maqsadida banklar moliya bozorida holatni doimo tahlil qilib borishi va ko'rsatilayotgan xizmatlar tarif stavkalarini adekvat o'zgartirish bo'yicha choralar ko'rish kerak.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Aksiyadorlik tijorat banki "Qishloq qurilish banki"da personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, bankda yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o'z bank xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o'z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so'rash, gazetalarda reklama e'lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo'yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi.

Aksiyadorlik tijorat banki "Qishloq qurilish banki"ning asosiy ko'rsatkichlaridan hisoblangan umumiy kapitali 2016 yilga kelib 431,9 milliard so'mni tashkil etib, uning tarkibidagi ustav kapitali esa 365 milliard so'mni tashkil etdi. Bu ko'rsatkichlar shuni ko'rsatadiki, bank yildan yilga o'sish dinamikasini saqlab qolayapdi. Buning asosiy sabablaridan biri esa bank tomonidan mijozlarga ko'rsatilayotgan sifatli xizmatlar hamda yangi innovatsion mahsulotlarni yaratilishidir.

Aksiyadorlik tijorat banki "Qishloq qurilish banki" kadrlar siyosatining ustuvorliklari qatoriga: 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, bank tizimida to'plangan tajribalarning keyingi avlod xodimlarida ham saqlanib va rivojlanib 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 ular bilan filiallarni ta'minlash;

Respublika moliya bozorida banklararo raqobat iqtisodiyotning o'tish jarayonida ko'rsatilayotgan bank xizmatlarining aynan o'xshashligi bilan xarakterlanib, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatiga qat'iy talablar qo'yadi.

III BOB. TIJORAT BANKLARIDA PERSONALNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

3.1. Tijorat banklari personalini samarali boshqarishda kadrlar tizimini rivojlantirish

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida tijorat banklarida personalni boshqarishda asosiy bazis tushunchalari jumlasiga bank kadrlar tizimini kiritish mumkin.

Kadrlar tizimi (KT) — ijtimoiy-iqtisodiy tizimning markaziy va ancha murakkab tashkil etilgan kichik tizimidir (o‘zagidir). U mazkur tizimning mehnat salohiyati, miqdori, sifati, tarkibi bo‘lgan kadrlarning, maqsadlarini, faoliyat ko‘rsatish va rivojlanish normalarini, hamda mexanizmlarini qamrab oladi.

Tijorat banklarida kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi - bu ularning miqdor va sifat jihatidan muqarrar ilgari boradigan o‘zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, vazifalar, kasb-malaka va kommunikatsiya mezonlari bilan tuzilishi, boshqaruv subyekti va usullari bilan yangi holatga o‘tishidir.

Shunday qilib, kadrlar tizmi bir-biri bilan bog‘langan ikki asos yoki blokni:

1.Kadrlar tizimiga yangi elementlar, shakllar va usullarni kiritishni;

2.Kadrlar tizimidan eskirib qolgan elementni, shakllar va usullarni chiqarib tashlashni nazarda tutadi.

Kadrlarga yangiliklarning tabiatini, mazmuni va o‘ziga xos xususiyatlarini tushunish, shuningdek respublikada kadrlar tizimining hozirgi ahvolini tushunish uchun kadrlar tizimining rivojlanishi, orqaga ketishi, bir-joyda turishi, tangligi va barqarorligi kabi tushunchalarni tushunish uchun juda muhimdir. Kadrlar holatini, o‘zgarishini, kadrlar tizimidagi yangiliklarining sabablarini, rivojlanishini mamlakat, viloyat, mintaqa, vazirlik va tashkilotlarda chuqur bilish har bir holat uchun to‘g‘ri qarorlar qabul qilish, tegishli strategiya, taktikani, hodimlarni rivojlantirish va yangilash uchun zarurdir.

Kadrlar tizimining rivojlanishi - bu mazkur tizimning ancha takomillashgan va samarali shakllariga, maqsadlarga, tuzilishi va usullarga o‘tishdan iboratdir.

Bunga doimiy izlanish, kadrlar sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirish negizida erishiladi.

Kadrlar tizimining orqaga ketishi - bu ilgari erishilgan darajaning turg'unligi, pasayishi, faoliyatning yangi vazifalarini ta'minlash qobiliyatning kamayishi, kadrlarning tannazuli, o'z umrini yashab bo'lgan kadrlarga va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir. Kadrlar tizimining orqaga ketishi tushunchasi bilan kadrlar tizimining tangligi tushunchasi bog'liqdir.

Kadrlar tizimining tangligi - uning eng muxim maqsadlari, vazifalari, tuzilishi faoliyat ko'rsatish va rivojlanish shakllari hamda usullarining chuqur buzilishiga va izdan chiqishi bo'lib, buning natijasida muhim kadrlardan ajralib qolish yoki buning xavfi tug'iladi.

Kadrlar tizimining sekinlashuvi - uning faoliyati va rivojlanishining sekinlashuvi, mazkur vaqt mobaynida tizim maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay qolishi.

Tijorat banklarida Kadrlar tizimining barqarorlashuvi - kadrlar tizimi maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, shakllari va usullarini doimiy barqaror holatga keltirishdir. U quyidagilarni ta'minlaydi:

- tizimning normal faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi (keng miqyosda yangiliklar joriy etilgandan so'ng);

- kadrlar tizimining tashkilotning barqaror ishlashi uchun eng kam yo'l qo'yiladigan normalar darajasida faoliyat ko'rsatishi (kadrlar tizimining tanglikdan chiqishida). Personal menejmenti tizimida kadrlar innovatikasiga doir umumiy masalalarni qarab chiqib, rivojlanishni boshqarish, normal faoliyat ko'rsatishdan farqini belgilab chiqish zarur.

Kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi - qaror topgan miqdor va tuzilishdagi kadrlar faoliyatining barqaror takrorlanib turishidir. U muayyan normalar va qoidalarga asoslanadi, hamda kadrlar tarkibining oddiy takror ishlab chiqarilishi, avvalgi sifatidagi personalni boshqarish maqsadlari va usullari bilan ajralib turadi. Kadrlarni normal ishlashini ta'minlovchi usullarga quyidagilar kiradi:

- mavjud kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanish:

- kadrlar barqarorligini, mutanosibligini ta'minlash:
- tashkilot, korxonalar maqsadlari bilan kadrlarning munosib tarzda bog'lanishi;
- kadrlar sohasidagi tangsizlik, ixtilofsizlikni ta'minlash usullari.

Ko'rinib turibdiki, kadrlar va kadrlar tizimining faoliyatidan farqli o'laroq, ularning rivojlanishi ularning jiddiy o'zgarishini, yangilanib turishini, innovatsion kadrlar menejmenti usullari yordamida yangicha sifat darajasiga o'tishini anglatadi. Kadrlar tizimining (KT) yangilash va rivojlantirish jarayonlarini tavsiflab, kadrlar tizimini evolyutsion va radikal (tubdan) yangilash tushunchalarini ta'riflash zarur.

Kadrlar va kadrlar tizimining evolyutsion rivojlanishi -bu ularning sekin-asta o'zgarib borishi, kadrlarga oid evolyutsion tipdagi mahalliy va standart yangiliklarni kiritish yo'li bilan yangilanishdir. Misol: pensiya ishidagi ko'p miqdordagi hodimlarni, ozroq miqdordagi yosh, malakali, ishchan hodimlar bilan asta-sekin almashtirilib borishdir.

Kadrlar va kadrlar tizimining radikal - intensiv rivojlanishi va yangilanishi - kadrlarga oid radikal yangiliklarni joriy qilish yo'li bilan nisbatan juda qisqa vaqt ichida ularni tubdan o'zgartirish ya'ni kadrlar islohotini o'tkazishdir. Bu jarayonlar kadrlar tizimining darajasi, ijodiy potentsiali, kasb malaka, tuzilishi maqsadlari, vazifalari va usullarida chuqur sifat o'zgarishlarini amalga oshirishdan iboratdir. Bu kadrlarga oid yangiliklar va talablar ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni yashilashga oid obyektiv ehtiyojlardan kelib chiqadi.

Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati va ularni tavsniqlash Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chiqariladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYa) - bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo'lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta'limiy (kasb-malaka) xizmatlar bozorida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlar (kadrlar tizimi)ning malakasini oshirishga va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar, tashkilotlar va ularning bo'linmalarining samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

Kadrlarga oid yangiliklarni asoslovchi asosiy belgilar:

Xodimlarning kasbiy-ta'lim mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlari bo'yicha quyidagilarga e'tibor berishi lozim.

-kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar - ya'ni oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda, boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar. Mazkur kichik guruhga kasb-ta'lim tuzilmalarga abituriyentlar va kadrlarni tanlab olish chog'idagi yangiliklar, umumiy va kasb tayyorgarligi jarayonidagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, ta'lim usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), kasb tayyorgarligining pirovard natijalariga baxo berish paytidagi yangiliklar kiradi. Ta'limning yangi standartlari va mutaxassislar modellarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlarini tashkil etish va ishlab turgan o'quv yurtlarini yangilash kiradi. Yangiliklarning bu sohasi bilan innovatsiya ta'lim menejmenti shug'ullanadi.

-kadrlarni izlash va tanlash - ya'ni yangi va samarali kadrlar potentsialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va tashkilot ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlarni izlashning innovatsiya-kadrlar marketingining yangi usullarini, yangi ehtiyojlar va talablarni, takliflar to'g'risidagi ma'lumotlar bankini shakllantirish, ishchi o'rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo'yicha, kadrlarga baxo berish va ularni, qabul qilishning yangi usullari kiradi. Tashkilot, korxonada ichida o'z kadrlarini qidirish, o'z kadrlarini izlash, kadrlar rezervini shakllantirish kiradi. Bu yangiliklar bilan innovatsiya kadrlar marketingi shug'ullanadi.

-mehnat soxasida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnikani va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlarni attestatsiya qilish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari; qaror topgan kadrlar tuzilmasidan mehnat funksiyalarini va vakolatlarini yangicha taqsimlash; hodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning joyini o'zgartirish usullari; yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarini ishlab chiqish; elita kadrlari bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi.

-kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar. Bu guruxga personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari hamda usullaridagi yangiliklar, mazkur sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini

takomillashtirish, qayta tayyorlash va malakasini oshirgandan keyingi mehnat jarayonida kadrlarni ishga jalb qilinishiga doir yangi usullar, yangi tuzilmalarni tashkil etishlar kiradi. Bu borada O‘zbekiston Respublikasining “Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi”da quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshqarishni shakllantirish;

- yuqori malakali o‘qituvchi mutaxassis kadrlar tayyorlash va bu sohani ular bilan to‘ldirib borishni ta‘minlash;

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirishni va samarali faoliyat olib borishni ta‘minlovchi normativ bazasini yaratish;

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash, ta‘lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o‘tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga tadbiq etish;

-kadrlarni qisqartirish va foyda berutydigan kadrlarni tugatish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to‘g‘risida ma‘lumotlarni shakllantirish, ular bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va bo‘shatish usullarini takomillashtirish kiradi.

3.2. Personalni tashkil etish va boshqarishda xorij tajribasi

Mehnat haqiga xarajatlarni kamaytirish katta boshqarish qiziqishini uyg‘otdi. Bu personalni boshqarishda “og‘ir” masalaning vujudga kelishiga turtki bo‘ldi. Insonlarni boshqarishda ish haqidan boshqa yanada samarali usullar mavjudmi?

Shuni ta‘kidlash zarurki, G‘arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababli ish beruvchilarning manyovr imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo‘shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo‘qotish mehnatni intensivlashtirishdan texnologiyani identifikatsiya o‘tishning natijasiga aylandi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o‘zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarining ish beruvchilarga qarshilik ko‘rsatish imkoniyatlarini cheklab qo‘ydi.

Hukumat shuningdek bozorni yagona tartiblashtiruvchi sifatida qabul qildi, hayotning ko'p sohalariga davlatning aralashuvini minimumgacha qisqartirdi.

Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo'yicha IRBga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) "egiluvchan personalni boshqarishda Model-1"dir.²⁴ Unga ko'ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: "yadro" va "periferiya"ga bo'lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funktional, miqdoriy va moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo'lgan xodimlardan tarkib topadi. Bularga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o'zgargan holda ular qayta o'qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlarga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki shartnoma asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi. Bunday kishilar odatda past darajadagi professional sifatlarga ega va ularni tashqi ishchi kuchi bozoridan topish oson.

Bu model chuqur tanqid qilinganligiga qaramay, faqat ish haqini o'zgartirish masalasiga qiziquvchi tashkilotlar uchun katta qiziqish uyg'otmoqda.

2. Xodimlarni - maksimallashtirish zarur bo'lgan resurs.

Ko'p firbalarda, ayniqsa, bozorda yetakchilik uchun kurashishga majbur bo'lgan firbalarda xodimlar va bozorni anglash o'zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlariga, ko'p darajada mahsulotni differentsiatsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o'zgarishlarga reaksiya tezligiga bog'liqligini tushundi.

Mahsulot tannarxi hisobiga asoslangan raqobat bozor o'zgarishlariga tez moslashish qobiliyatiga asoslangan raqobatga yon bosa boshladi. Shunday fikrga kelindiki, agar kompaniya kimningdir boshqarish tizimidan nusxa ko'chirib ustunliklarga erishgan bo'lsa, demak, boshqa firbalar ham undan nusxa olishlari mumkin va ustunlik bunda yo'qoladi. Shuningdek, beqaror iqtisodiy sharoitlarda

²⁴ Abdurahmonov O'.O', Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Inson resurslarini boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2008.-121 b.

bozorda uzoq muddatli ustunlikning yagona manbai o'z xodimlarining qobiliyatlarini bilish hisoblanadi.

Amerikada ayrim elektronikaga ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) etakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e'tibor qaratildi. Bu erda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qaraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o'rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog'langan xodimlarning yuqori "chetlatilganlik" darajasidan bIRBuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o'rnini tez o'zgarayotgan bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo'ldi.

Personalga aktivlarga kabi bo'lgan munosabat, ya'ni ularni iloji boricha o'stirishni ko'zlaydigan munosabat personalni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan "yumshoq" masalani keltirib chiqardi. Korxonalarda 50 yillik ijtimoiy va ilmiy izlanishlar xodimlarning ixtirochilik qobiliyatlari va sodiqligini maksimallashtirishga qanday ko'mak beradi? Motivlashtirish nazariyalari, liderlik uslublari, ish joyini jihozlash, guruhning ishi, sanoat korxonalarida mehnat munosabatlariga bag'ishlangan adabiyotlar asosan amerikada chiqarilgan. Mehnat munosabatlarini o'rganuvchi maktab ishini qayta o'rganish personalni boshqarishda ikkinchi yo'nalish bo'lib qoldi.

3. Strategik integratsiya.

Inson resurslarini boshqarish muammolari bo'yicha eng muhimi personalni boshqarish strategiyasining korxonaga strategiyasi bilan chambarchas bog'liqligidir.

Bu yondashuvda 2000-yillarda strategik fikrlashda sodir bo'lgan chuqur o'zgarishlar aks etgan.

Bu davrgacha strategiyani markazlashtirish muvaffaqiyat garovi degan dunyoqarash ko'pchilikka xos edi va bunday yondashuv ikkita g'oyaga asoslanar edi. Birinchisi, korxonalarda yagona markaz bo'lishi va u butun korxonaga strategiyasini qadamba-qadam ishlab chiqishga mas'ul bo'lishi zarur. Ikkinchisi: risk (tavakkalchilik xavfi) manbalarini firBaga birlashgan holda engish mumkin,

va bu xavf qanchalik katta bo'lsa, uning boshqarilishi shunchalik markazlashgan bo'lishi kerak. Bunday markaz sharoitida markaz va periferiya o'rtasida nazorat qiluvchi xarakterdagi uzviy aloqalar, strategik rejalashtirish va ishlab chiqarish ustidan nazorat o'rtasida uzviy aloqalar talab qilinadi. Bu ko'p darajada funktsional printsip bo'yicha tashkil qilingan ko'p sonli ierarxik tuzilmalarga ega yirik korxonalarining ko'payishiga olib keldi.

2000-yillarning boshida bu yondashuvdan voz kechildi. Porter (1985) yangi nazariyani ilgari suruvchilardan biri bo'ldi.²⁵ Bu nazariya korxonaning muvaffaqiyati bozor o'zgarishlariga qanchalik tez reaksiya ko'rsatishiga bog'liq degan fikrlarga asoslangan edi. Biroq beqarorlik sharoitida bozor o'zgarishlariga javob harakatlarni rejalashtirish juda qiyin. Markazlashgan holda ishlab chiqilgan strategiyalar egiluvchan emasligi sababli detsentralizatsiya, dekonglomeratsiya zaruriyati haqidagi dunyoqarashlar vujudga keldi. Dekonglomeratsiya yirik korxonalarining "strategik birliklar"ga bo'linishidir.

"Strategik birliklar" o'zlarining maxsus strategiyalarini va ularga mos personalni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqib boshladilar. "Strategik birliklar" va markaz o'rtasidagi bog'lanish zaiflashdi, biroq markaz o'zi mo'ljallagan ishlab chiqarish rejalari bajarilishini nazorat qilish huquqini saqlab qoldi. Fombraun modeli (1984) strategiya, tarkib va kadrlarni boshqarish o'rtasidagi bog'lanishlarni yaxshi tasvirlab beradi.

Bu modeldan kelib chiqadigan asosiy masala - personalni boshqarish strategiyasini korxonaning umumiy strategiyasiga qanday ulab yuborish ma'qul? Tashqi muhitga eng qulay kirishib ketishni (iqtisodiy holatga tez reaksiya ko'rsatish va h.k.) va shu bilan birga korxonaning barcha darajalarida kadrlar salohiyatini maksimallashtirishni ta'minlovchi sharoitlarni yaratishga qaratilganlikdir.

4. Tashkiliy madaniyat.

Peters va Uoterman (1982) birinchi bo'lib ichki madaniyat ayrim eng "omadli" Amerika kompaniyalariga raqobatli kurashda muhim ustunlikka ega

²⁵ Abdurahmonov O'.O', Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Inson resurslarini boshqarish» O'quv qo'llanma T. 2004.-122 b.

bo'lishini ta'minlaganligini isbotladilar. Bu kompaniyalarni "omadli" qilgan narsalar faqat kishilar haqida g'amxo'rlik va personalni boshqarish bo'yicha usullarning rivojlanish darajasi emas, balki ular kuchli ichki madaniyatni - umumiy qadriyatlar, jamoaviy anglangan maqsadlar, xarizmatik liderlar, ularning sadoqatlikni, bozorga yuzlanganlikni ulug'lashi bo'ldi. Bundan tashqari ular eng kam rasmiy nazoratdan foydalanib, yaxshi natijalarga erishishga qodir edilar. Nazorat asosan ijtimoiy vositalar (ko'pchilik qabul qilgan normalar, munosabatlar) yordamida amalga oshirilar edi.

Ko'p tashkilotlar Poters va Folebruk g'oyalaridan nusxa ko'chirdilar. Tez orada kompaniyalarda yagona qiyinish uslubi va maxsus qabullarga katta ahamiyat berila boshlandi. Ammo o'tkazilgan empirik tadqiqotlar bunday nusxa ko'chirishlar samarali natijalarga olib kelmasligini ko'rsatgan.

5. Personalni boshqarish usullari: "Yaponlashtirish".

Agar "omadli" kompaniyalar IRB amaliyotining ishonchsiz tasdig'i bo'lsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o'z amaliyotlarining ko'p usullarida personalni boshqarish idealini - kam darajali ierarxiya va nazoratning rasmiy shakllari; kuchli tashkiliy madaniyat; ishchilarning sadoqati; mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari; kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati; qat'iy bozorga yuzlanganlikni aks ettirar edilar. Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g'arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko'chirish orqali o'z yo'qotishlarini qaytarishga urindi.

G'arbiy kompaniyalar ishlab chiqarishga yapon texnologik yondashuvlarni qo'llaganida o'sish samaradorligiga erishishi mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo'llaganida kam muvaffaqiyatga erishdi. Masalan, ishlab chiqarishga "hamma narsa o'z vaqtida" (Just-In-Time)-JIT degan yondashuv mahsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz xarajatlar shakllari va harakatsizlikni yo'qotishni yoqlab chiqdi. Bu, ehtimol, ishlab chiqarishning eng samarali shaklidir, biroq u tebranishlar va cheklanishlar oldida zaif. Bu farqlanishlardan himoya tadbirlari juda kam, shuning uchun u xodimlarning kompetentligi va

sidqidil ishlashiga ko'p darajada bog'liq. Aynan inson omili - ko'chirish qiyin bo'lgan va raqobatda yapon kompaniyalariga ustunlik beruvchi element.

Xuddi shunday, sifatni har tomonlama boshqarish Total quality Management (TQM) maqsadi ishlab chiqarishning har bir uchastkasida, boshlang'ich paytidan iste'molchigacha yuqori sifat standartlarini o'rnatish hisoblanadi. Biroq ayrim texnik muammolar vujudga kelishiga qaramay, TQM tashkilotning barcha faoliyat doirasiga sifat olib kiruvchi madaniyatga ko'p jihatdan bog'liq. TQMni joriy qilgan g'arbiy kompaniyalar kam hollarda tashkilotning barcha darajalarida yapon darajasidagi sifatga erishadi.

IRB uchun muhim xulosa shuki, ko'chirib o'tkazilgan boshqaruv amaliyoti oddiy, texnik ko'rsatkichlar yig'indisi sifatida emas, balki ijtimoiy-texnik parametrlar majmui sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Ko'p g'arbiy kompaniyalar (shuningdek, olimlar ham) yaponcha ish usullarini yuzaki o'rganib, ularni boshqa mamlakatlarda oson qo'llash mumkin deb o'ylaydi. Ular bu kompleksda kamrok ko'zga tashlanadigan ijtimoiy-madaniy asoslarni ko'pincha inkor etadi.

6. Personalni boshqarish – strategik funktsiya.

Personalni boshqarishga qiziqishlarni aks ettiruvchi adabiyotlarning juda ko'p qismi personalni boshqarish mavzusiga bag'ishlangan. Ko'pchilik insonlar uchun personalni boshqarish strategik masalalarga ko'proq ahamiyat beruvchi kadrlarni boshqarish amaliyotining boshqacha nomidir.

Ko'p yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmas edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o'z ichiga olar edi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta'sir yoki hokimiyatga ega bo'ladi. Biroq, personalni boshqarishda yaponcha uslublarni, yetakchi amaliyotini ko'chirib o'tkazishga, tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko'paytirishga harakat qila boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko'p ahamiyat kasb etadi.

Umuman, ishchilarni tanlash jarayoni nomzodlarni sinash uchun turli usullaridan foydalanilmoqda. Yevropa va Amerika kompaniyalarning ko'pi tanlash

jarayonining ayrim bosqichlarida psixologik testlardan foydalanmoqda. Testlar faqat qobiliyatlarni aniqlash va ish sifatini taxmin etish uchungina emas, balki kompaniya tashkiliy madaniyati xususiyatlariga nomzodning to'g'ri kelishini aniqlash uchun ham ishlatiladi. Masalan, "Nissan" korporatsiyasi Shimoliy Angliyada mashina yig'uvchi yangi zavodga ishchilarni tanlash vaqtida ularning texnik qobiliyatlariga kam ahamiyat bergandilar, chunki ularga zaruriy ta'lim berishni mo'ljallangan edi. Biroq barcha nomzodlar psixologik testlardan to'la o'tkazilib, ularning qadriyatlari, hayotga munosabatlari va shaxsiy sifatlari yaponcha boshqaruv uslubiga, va ayniqsa, "Nissan" korporatsiyasi madaniyatiga mos kelishi aniqlangan. Buyuk Britaniyaning boshqa kompaniyalari sof ekologik maydonlarda yangi sanoat zavodlarini joylashtirishda shu kabi personalni tanlash jarayoniga amal qildi.

Bajarish sifatini boshqarish ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog'liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo'g'inlarida o'tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o'qitish kompaniya xususiyatlariga yo'naltirilgan.

3.3. Motivasiya - tijorat banklarida personalni boshqarishni takomillashtirish usuli sifatida

Motivatsiya insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin.

Motiv insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir.

Motivatsiya jarayonini to'rt asosiy bosqichga ajratish mumkin:

- ehtiyojning paydo bo'lishi (ochlik, chanqoqlik, boshqa insonga intilish, bilim olish istagi va h.k.);

- ehtiyojlarni qondirish strategiyasini ishlab chiqish va yo'llarini qidirish

(pitsa sotib olish yoki kafeda tushlik qilish, qiziqib qolgan inson bilan tanishish yoki emotsiyalarini kamaytirish, OO‘Yuga o‘qishga kirish yoki mustaqil ta’lim bilan shug‘ullanish);

- faoliyat taktikasini belgilash va harakatlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish (tez yoki sekin harakatlanish, vositalar topish, harakat yo‘llarini belgilash, imkoniyatlarni baholash, qarorni tanlash va h.k.);

- ehtiyojning qondirilishi va moddiy yoki ma’naviy mukofot olish.

Barcha sohalarda bo‘lgani kabi moliyaviy sohada ham personlani faoliyatini qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirishda ruhiy omil, ya’ni motivatsiya muhim rol oynaydi. Xususan tijorat banklari personalini yanada yaxshi ishlashi va o‘zlarining bankning bir “bo‘lagi” deb xis qilishlari uchun motiv juda muhim hisoblanadi. Motivatsiya usullaridan foydalanish bank personalini takomillashtirish uchun muhimdir.

Motivatsiya usullaridan foydalanish o‘z navbatida motivatsiya nazariyalarini yaxshi bilish bankning boshqaruv personalidan talab etiladi.

Motivatsiyaning klassik nazariyalari shartli ravishda uchga ajratilishi mumkin:²⁶

- boshlang‘ich nazariyalar;
- mohiyatga asoslangan nazariyalar;
- protsessual nazariyalar.

Motivatsiyaning boshlang‘ich nazariyalari. “X”, “Y” va “Z” nazariyasi. “X” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonning motvida biologik ehtiyojlar asosiy o‘rinni egallaydi;

- oddiy inson ishni tug‘ma yoqtirmaslik xususiyatiga ega va ishdan qochishga intiladi. Shuning uchun mehnatni normalash lozim, ishni tashkil qilishning eng yaxshi usuli konveyer usulidir;

- ishlashni xohlamaganligi sababli kishilarning asosiy ko‘pchiligi faqat majburlash yo‘li bilan kerakli harakatlarni amalga oshirishi va ishlab chiqarish

²⁶ Abdurahmonov O‘.O‘., Xolmo‘minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Inson resurslarini boshqarish» O‘quv qo‘llanma T. 2008. 24-b.

uchun zarur kuchni sarflashi mumkin;

- o'rtacha inson o'zi boshqarishlarini ma'qul ko'radi, o'ziga javobgarlikni olmaslikni istaydi, nisbatan past ambitsiyalarga ega bo'ladi va xavfsiz holatda bo'lishni istaydi. Mehnatning sifati past, shuning uchun rahbariyat tomonidan doimiy nazorat talab qilinadi.

“Y” nazariyasi “X” nazariyasining antipodi bo'lib, tamomila boshqa insonlar guruhiga yo'naltirilgan.

“Y” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy ehtiyojlar va yaxshi ishlash istagi oldingi o'rinda turadi;

- ishda fizik va hissiy kuch sarflash inson uchun o'yin-kulgiga sarflash kabi odatiy hol hisoblanadi;

- ishyoqmaslik insonning tug'ma xususiyati emas;

- tashqi nazorat va jazolash xavfi insonni faoliyatga undaydigan asosiy rag'batlar emas;

- tashkilot maqsadlariga nisbatan javobgarlik va majburiyat ish mehnat natijasida olingan mukofot miqdoriga bog'liq;

- odatiy tarbiyalangan inson o'ziga javobgarlikni olishga tayyor va shunga intiladi.

O'z tajriba va bilimlaridan foydalanishga intilish ko'plab insonlarga xos bo'lsada, sanoatlashgan jamiyat insonning intellektual salohiyatidan kam foydalanadi

“Z” nazariyasi quyidagilarga asoslanadi:

- insonlar motivida ijtimoiy va biologik ehtiyojlar uyg'unlashadi;

- insonlar guruhlarda ishlash va qaror qabul qilishning guruhli usullarini ma'qul ko'rishadi;

- mehnat natijalari uchun individual javobgarlik bo'lishi lozim;

- baholashning aniq usullari va ko'rsatkichlari asosida mehnat natijalarini norasmiy nazorat qilish maqsadga muvofiqroqdir;

- korxonada kadrlarning doimiy rotatsiyasi, doimiy mustaqil ta'lim mavjud

bo'lishi lozim;

- insonlarni ma'lum yoshga etganidan keyin lavozim bo'yicha ko'tarishga asoslangan sekin mansab tizimi ma'qulrok;

- ma'muriyat xizmatchi haqida doimo qayg'uradi va unga uzoq muddatli yoki bir umrli mansabni ta'minlab beradi;

- inson har qanday jamoaning asosi, aynan u korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Motivatsiyaning klassik nazariyasi – mehnat faolligining yagona rag'batlari pullar deb hisoblaydigan nazariya.

Ishbay mehnat haqi tizimida xodimlar har bir ishlab chiqarilgan mahsulot uchun belgilangan stavka (ish haqi)ni, ishlab chiqarish me'yorini oshirib bajarganida hamma ishlab chiqarilgan mahsulot uchun yuqori stavkani oladilar. Motivatsiyaning klassik nazariyasi insonlarni "iqtisodiy jonzod" sifatida ko'rib, ular faqat oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy (imkoniyatga qarab zeb-ziynat buyumlari) haqini to'lash uchungina mehnat qiladi degan fikrni ilgari suradi. Demak, motivatsiya sifatida menedjerlar xodimlar firbaga maqsadlariga muvofiq faoliyat yuritsalar ko'proq pullar ishlab topishini ko'rsatsa bas. Bu nazariyani baralla targ'ib qiluvchi shaxs Frederik U.Teylor (1856-1915) bo'lib, uni ilmiy boshqarish otasi deb ataganlar. Mehnat taqsimotining izchil tarafdori bo'lgan Teylor ishni kichik operatsiyalarga bo'lgan. Bunda u ish natijalari oson o'rganiladigan va etarli samarador bo'lishini nazarda tutgan. So'ngra u har bir operatsiya uchun unumdorlikning ma'qul darajasini aniqlab kvotalar o'rnatgan, yoki minimal ishlab chiqarish me'yorlarini belgilagan.

Gotorn tadqiqotlari. 1927-1932 yillar oralig'ida Sayserodagi (Illinoys shtati) Western Elestris kompaniya zavodida motivatsiya sohasi bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar mehnat sharoitlari – quruqlik, havo harorati, ish haqi darajasi va mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'lanishni o'rganishga qaratilgan edi. Bu sharoitlarning o'zgarishi kutilgan natijaga olib kelmasligi aniqlandi. Juda keskin o'zgarishlargina sezilarli natijaga olib keldi, boshqa hollarda kishilar "fizik muhit"ning o'zgarishlarni inkor qilib, o'zgarmas sur'at bilan ishlayverdilar.

Olimlar ishchilarni bu o'zgarishlarga e'tibor bermaslikka yoki ularga moslashishga majbur qilayotgan qarama-qarshi harakatlantiruvchi kuch mavjudligi haqida bosh qotira boshladilar. Keyingi izlanishlar haqiqatan ham shunday motivlashtiruvchi kuch - ijtimoiy tazyiq mavjudligini ko'rsatdi. Ishchilar o'zlarining maxsus ish me'yorlarini yoki "to'g'ri" ishlab chiqarish miqdorini aniqlovchi xulq-atvor me'yorlarini o'rnatdilar. Guruhda bu darajani oshirganlar va bu darajani bajara olmaganlar ustidan kulish qabul qilingan edi. Bunday tazyiq ancha samarali bo'lib, ishchilar ish haqini o'stirishdan ko'ra o'z hamkasblarning olqishiga erishish haqida ko'proq qayg'urar edilar. Gotorn zavoddagi tadqiqotlar norasmiy tashkiliy tuzilma xodimlar uchun rasmiy tuzilma kabi motivlashtirish kuchiga egaligini ko'rsatdi. Tahlil yana bir muhim xulosani keltirib chiqardi. Ish usullari va uskunalar avvalgi ko'rinishda qolishiga qaramay, tadqiqotlar o'tkazish davri davomida mehnat unumdorligi 30% ga o'sdi. Buning sababi ishchilarga savollar berish orqali ularning fikr-mulohazalarini o'rganish va berilgan javoblarning e'tiborga olinishiga qaratilgan chora-tadbirlarda qatnashishi degan xulosaga kelindi. Bu fenomen Gotorn samarasi degan nomni oldi. Uning mohiyati shundaki, xodimlarga ko'rsatilayotgan e'tiborning o'zi ularning mehnat unumdorligini oshiradi.

1943 yilda psixolog Abraham Maslou kishining xulq-atvori ehtiyojlarning keng doirasi bilan aniqlanadi degan taxminni ifoda qildi. U bu ehtiyojlarni besh kategoriyaga bo'lib, bu shajaraning asosida kishining asosiy hayotiy ehtiyojlari (oziq-ovqat, uy joy), uning cho'qqisida esa nisbatan yuqori shaxsiy qiziqishlar (tan olinish, o'zini ko'rsatish) joylashgan deb uqtiradi. Maslouning fikricha, inson – "doim nimanidir istaydigan hayvon". Eng quyi daraja ehtiyojlari hech bo'lmaganda qisman qondirilganda, kishi keyingi darajadagi ehtiyojlarni qondirishga kirishadi.

A. Maslou bo'yicha ehtiyojlar klassifikatsiyasi:

1. Fiziologik ehtiyojlar.
2. Kelajakka ishonch, xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar.
3. Ijtimoiy ehtiyojlar.

4. Hurmat, o‘z-o‘zini hurmatga bo‘lgan ehtiyojlar.

5. O‘zini namoyon qilish ehtiyojlari.

Hayotni davom ettirish uchun zarur bo‘lgan narsalarning barchasi (ovqat, kiyim-kechak, uy-joy) fiziologik ehtiyojlar kategoriyasiga kiritilgan. Inson boshqa maqsadlarga erishishdan oldin ana shu asosiy ehtiyojlarni qondirishi zarur. Hozirgi vaqtda ishlayotgan va ish haqi olayotgan ko‘pchilik kishilar fiziologik ehtiyojlarni qondira oladi. Shuning uchun yuqori darajadagi qiziqishlar yanada kuchli motivatsiya omili bo‘lib qoldi. Masalan, kishi birinchi darajali zarur narsalarni xarid qilgandan so‘ng u mumkin bo‘lgan yo‘qotishlardan himoyalanihga intiladi.

Xavfsizlikka va shunga o‘xshash ehtiyojlar pul jamg‘armasiga imkoniyat yaratadigan yuqori mehnat haqi yordamida, shuningdek, tibbiy va ijtimoiy sug‘urtalash tizimi, nafaqa ta‘minoti dasturlari, bandlik kafolatlari yordamida qondirilishi mumkin. Bu kishilarning bir-biri bilan muloqot qilish, sevish va sevilish, jamoaga tegishli bo‘lish istaklari ehtiyojlardan yuqorida turadi.

Maslou ierarxiyasi – kishi ehtiyojlari klassifikatsiyasining juda qulay usuli, biroq uni qat’iy sxema sifatida qabul qilmaslik kerak. Kishida nisbatan “yuqori” ehtiyojning paydo bo‘lishi uchun, albatta, har bir darajadagi ehtiyojlar qondirilgan bo‘lishi shart emas. Amalda har bir aniq vaqtda kishini qator ehtiyojlar kompleksi (majmuasi) harakatlantiradi.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklarida personalni oqilona tashkil etish va ularni boshqarishda samaraga erishishning asosiy dastaklaridan biri – bu motivatsiya bo‘lib, yuqoridagi motivatsion usullardan o‘z o‘rnida foydalanish har qanday tijorat banking bozor iqtisodiyoti sharoitida uzoq va muvaffaqiyatli faoliyatini ta‘minlab beradi.

Uchinchi bob bo‘yicha xulosa

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida tijorat banklarida kadrlar tizimining barqarorlashuvi - kadrlar tizimi maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, shakllari va usullarini doimiy barqaror holatga keltirishdir. U quyidagilarni

ta'minlaydi: tizimning normal faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi; kadrlar tizimining tashkilotning barqaror ishlashi uchun eng kam yo'l qo'yiladigan normalar darajasida faoliyat ko'rsatishi. Personal menejmenti tizimida kadrlar innovatikasiga doir umumiy masalalarni qarab chiqib, rivojlanishni boshqarish, normal faoliyat ko'rsatishdan farqini belgilab chiqish zarur.

Ko'pgina korxonada va tashkilotlarda, ayniqsa, bozorda yetakchilik uchun kurashishga majbur bo'lgan tijorat banklari faoliyatida xodimlar va bozorni anglash o'zgaradi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada xizmat ko'rsatish xarajatlariga, ko'p darajada mahsulotni differentsiatsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o'zgarishlarga reaksiya tezligiga bog'liqligini tushundi.

Barcha sohalarda bo'lgani kabi moliyaviy sohada ham personlarni faoliyatini qo'llab-quvvatlash va rivojlantirishda ruhiy omil, ya'ni motivatsiya muhim rol oynaydi. Xususan tijorat banklari personalini yanada yaxshi ishlashi va o'zlarining bankning bir "qismi" deb xis qilishlari uchun motiv juda muhim hisoblanadi. Motivatsiya usullaridan foydalanish bank personalini takomillashtirish uchun muhimdir. Motivatsiya usullaridan foydalanish o'z navbatida motivatsiya nazariyalarini yaxshi bilish bankning boshqaruv personalidan talab etiladi.

Uzoq yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmagan edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o'z ichiga olardi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta'sir yoki hokimiyatga ega bo'lardi. Biroq, personalni boshqarishda yaponcha uslublarini, yetakchi amaliyotini ko'chirib o'tkazishga, tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko'paytirishga harakat qila boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko'p ahamiyat kasb etadi.

XULOSA

Bugungi kunda har bir sohada muvaffaqiyatning asosiy kalitlaridan biri bu – shubhasiz inson omildir. Iqtisodiyotni modernizatsiyalashda faoliyatda personalni to‘g‘ri tashkil etish va oqilona boshqarish barcha korxonalar va tashkilotlarning, xususan tijorat banklarining oldida turgan eng muhim vazifalardan biri sanaladi.

O‘zbekiston Respublikasining iqtisodiy islohatlarni amalga oshirishda mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga egadir. Bu borada hukumatimiz tomonidan bir qator me‘yoriy qonun hujjatlari qabul qilingan. Shulardan, “Mehnat kodeksi”, “Ta’lim to‘g‘risida”gi, “Aholini ish bilan ta’minlash to‘g‘risida”gi Qonunlari, “Istiqbolli yosh pedagog va ilmiy kadr malakasini oshirish va tajriba almashuv tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”gi Prezident Farmoni kabilarni misol qilib keltirish mumkin.

O‘rganilgan mavzuning dolzarbligi nuqtai nazaridan quyidagi xulosalar kelindi:

1. Zamonaviy korxonalar faoliyatini samarali ta’minlashda mehnat qurollari va predmetlaridan inson resurslari – personal ham muhim ahamiyatga ega. Aynan personal ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradi hamda samarali boshqaruv jarayonini ta’minlaydi. Personalning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo‘lsa, korxonalar va tashkilotning, xususan tijorat banklarining iqtisodiy, moliyaviy va ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari shunchalik yaxshi bo‘ladi.

2. Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar har bir shaxs uchun, turmushi barqarorligi uchun katta imkoniyatlar tug‘dirish bilan bir qatorda jiddiy xavf–xatar ham tug‘diradi, amalda har bir kishining hayotiga ma’lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga ega, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashish, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham ma’naviyat va qadriyatlarining ustuvorligiga butunlay yangicha yondashuv-

larni ishlab chiqish zarur bo‘ladi.

3. O‘zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya’ni kadrlar bilan ta’minlash, ularning samarali ishlashi, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko‘ra tijorat banklarida personalni boshqarish tizimi shakllantiriladi.

4. Tijorat banlarida personalni tashkil etish va uni samarali boshqarishda “X”, “Y” va “Z” kabi motivatsion usullarini ko‘proq joriy etish orqali bank personalini rivojlantirish hamda ijobiy natijalarga erishish imkoniyati oshadi.

Olingan xulosalar natijasida mamlakatimiz korxonalar va tashkilotlarida, xususan tijorat banklarida va ATB “Qishloq qurilish bank”da personalni to‘g‘ri tashkil etish va samarali boshqarishni yanada yaxshilash uchun quyidagi takliflarni berishni lozim topdik:

- korxonalar va tashkilotlarda, xususan ATB “Qishloq qurilish bank”da o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni boshqarish bo‘yicha maxsus bo‘limni tashkil qilish;

- kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta’minlashni to‘g‘ri rejalashtirish va yaxshilash;

- korxonalar va tashkilotlarda xususan ATB “Qishloq qurilish bank”da bandlik masalasini to‘g‘ri boshqarishda mehnat birjalari hamda ommaviy axborot vositalari bilan hamkorlikni kuchaytirish;

- bo‘sh (vakant) lavozimlarga nomzodlarni baholash va xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni tahlil qilishda maxsus sifat komissiyasini tuzish;

- korxonalar va tashkilotlarda xususan ATB “Qishloq qurilish bank”da kadrlar marketing faoliyatida xizmat martabasini rejalashtirish va ijtimoiy psixologik moslashuvni (ko‘nikishi)ni ham alohida inobatga olish;

- korxonalaridamehnat jarayonidagi sabablarni aniqlash va boshqarish orqali mehnat–huquqiy munosabatlar masalalari, mehnat psixofizologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasini yig‘ilishlarda, majlislarda mehnat jamoasi ongiga singdirish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI

I. O‘zbekiston Respublikasining qonunlari. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va boshqa huquqiy-me‘yoriy hujjatlar, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari.

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi– T.: “O‘zbekiston”, 2014 y.
2. O‘zbekiston Respublikasining “O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki to‘g‘risida”gi qonun, T.: “O‘zbekiston”, 1995 y.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi qonun, T.: “O‘zbekiston”, 1996 y.
4. O‘zbekiston Respublikasi Soliq kodeksi, Xalq so‘zi, 09.01.2002 y.
5. O‘zbekiston Respublikasining “Valyutani tartibga solish to‘g‘risida”gi qonuni, 11.12. 2003 y.
6. O‘zbekiston Respublikasining “Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to‘g‘risida”gi qonuni. 04.04. 2002 y.
7. O‘zbekiston Respublikasining “Mikromoliyalash to‘g‘risida”gi qonuni. 15.09. 2008 y.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.01.2009 yildagi 1045-sonli Inqirozga qarshi dastur va boshqa qo‘shimcha choralar to‘g‘risida”gi 2008 yil 5 apreldagi Farmoni.
9. “Banklarning kapitallashuvini yanada oshirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalashdagi investitsiya jarayonlarida ularning ishtirokini faollashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori. Toshkent. 2007 y. 12 iyul.
10. “Qimmatli qog‘ozlar bozori faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori. Toshkent. 2008 y. 27 sentyabr.
11. “Mikrofirmalar va kichik korxonalarini rivojlantirishni rag‘batlantirish borasidagi chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Toshkent. 20.06.2005
12. “Bozor islohatlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo‘nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish

chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Toshkent. 14.06.2005.

13. "Tadbirkorlik subyektlarini xuquqiy ximoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Toshkent. 14.06.2005.

14. "Tadbirkorlik subyektlari tomonidan taqdim etiladigan hisobot tizimini takomillashtirish va uni noqonuniy talab etganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Toshkent. 15.06.2005.

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 15 apreldagi "Bank tizimini yanada islox qilish va erkinlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori. "Xalq so'zi" 16.04.2005.

16. "To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. "Xalq so'zi" 12.01.2005.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustivor yo'nalishlari to'g'risida"gi 2010-yil 15-dekabrda PQ-1442 sonli qarori.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 29 dekabrda "O'zbekiston Respublikasining 2011 yilga mo'ljallangan investision dasturi to'g'risida"gi 1455-sonli Qarori.

19. "Pul mablag'larini bankdan tashqari muomalasini yanada qisqartirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Vazirlar Mahkamasining qarori. 05.08.2002 y.

20. "Pul-kredit ko'rsatkichlarni tartibga solish mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Vazirlar Mahkamasining qarori. 04.02.2003 y.

21. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning 2011 yilning asosiy yakunlari va 2012 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar

Mahkamasining majlisidagi “2012 yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko‘taradigan yil bo‘ladi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha o‘quv qo‘llanma. T.: Iqtisodiyot. – 2012 yil.

22. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – Prezident Islom Karimovning 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi // Xalq so‘zi, 2010 yil 30 yanvar.

23. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi.

24. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma‘ruzasi. 2016 yil 18 yanvar. “Xalq so‘zi”.

25. Karimov I.A. “Ozod va obod vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz”. T: O‘zbekiston, 2000, 17 bet.

26. Karimov I.A. “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari”. – T.: Iqtisodiyot, 2009. – 120 b.

27. Karimov I.A. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta‘minlash - bizning oliy maqsadimiz. 17- Jild. – T.: O‘zbekiston, NMIU 2009. – 280 bet.

28. Karimov I.A. “Jahon inqirozining oqibatlarini yengish mamlakatimizni modernizatsiya qilish va taraqqiy topgan davlatlar darajasiga ko‘tarilish sari”. 18- Jild. – T.: O‘zbekiston, NMIU 2010. – 198 bet.

II. Asosiy va qo‘shimcha adabiyotlar.

1. Abdullaeva Sh.Z. Bank ishi. Darslik. T.: “Moliya” 2012, 510 b.
2. Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S., Rozmetova N.B. “Inson resurslari menejmenti” (o‘quv qo‘llanma), T.: TDIU, 2010 y.
3. Abdurahmonov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Zokirova N.Q.. Personalni boshqarish. Oliy o‘quv yurti studentlari uchun darslik – T.: “O‘qituvchi” NMIU, 2008 y. 656 b.
4. Abduraxmonov Q.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mexnat nashriyoti. Toshkent.2009y.
5. Innovatsion menejment. S.Soliyeva. O‘quv qo‘llanma. Iqtisod-moliya.T.: 2012 y. 15-bet.
6. Innovatsion strategiya. Abdusattorova X.M.O‘quv qo‘llanma.T.:2011 yil. 233 bet.
7. Додбаев. Ю. Т. Менеджмент и маркетинг в банках. - Т.: Ибрат, 2012.
8. Кантор Е.Л, и др. Экономика предприятия. – Учебник. СПб.: Питер, 2009. – 224 стр. - 126 с
9. Rashidov O.Yu. va boshqalar. Pul, kredit va banklar. Darslik. T.: TDIU, 2010. 398 b.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. - М.: Проспект, 2010 г.
11. Жарковская Е.П. Банковское дело. Учебник.- М.,ОМЕГА-Л, 2013.- 440 с.
12. Abduraxmonov Q.X., Abduramanov X.A. “Aholi turmush tarzi va daromadlari”: O‘quv qo‘llanma.-T.: TDIU, 2011-230 bet.
13. Лаврушин О.И. Банковское дело. Учебник.-М., Финанси и кредит., 2012.,654 с.
14. Ergasheva F. “Korxonalarda xodimlarni boshqarish strategiyasini shakllantirish” Iqtisodiyot va ta’lim 2012 yil 1-son, 69-bet.

III. Davriy nashrlar, statistik to‘plamlar va hisobotlar.

1. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotining mustaqillik yillaridagi (1990-2010 yillar) asosiy tendensiya va ko‘rsatkichlari hamda 2011-2015 yillarga mo‘ljallangan prognozlari: statistik to‘plam. – T.: “O‘zbekiston”, 2011.yil.
2. O‘zbekiston Iqtisodiy axborotnomasi. /№ 3/2014 y.

IV. Internet saytlari.

<http://www.cer.uz> “Экономическое обозрение” jurnalining sayti

<http://www.google.com> “Ma’lumotlar qidiruv sayti”

<http://www.uza.uz> “O‘zbekiston axborot agentligi” sayti

<http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo‘mitasining sayti

<http://www.minjust.uz> O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi sayti

www.cbu.uz O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki sayti

www.nbu.uz O‘zbekiston Respublikasi Milliy banki sayti

www.qqb.uz Aksiyadorlik tijorat banki “Qishloq qurilish bank” sayti

www.bank.uz