

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM
VAZIRLIGI
TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

“MOLIYAVIY MENEJMENT” FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

SHUKUROV BUNYOD MATLABOVICH

**TIJORAT BANKLARIDA KADRLAR SALOHİYATIDAN
FOYDALANISH VA BOSHQARISH.**

Bitiruv malakaviy ishi
himoyaga tavsiya etildi
“Menejment va marketing” kafedrası
mudiri

—
«____»_____2015 yil

Bitiruvchi:

“Moliyaviy menejment”
fakultetining “Menejment” ta’lim
yo‘nalishi IV-kurs talabasi
SHUKUROV B

NAZAROVA F.

Men, _____
Talabani F.I.Sh.

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.

Talabani F.I.Sh. va imzosi, sana

KIRISH

BMI mavzusining dolzarbligi. Mustaqillikning ilk yillaridan boshlab Prezidentimiz iqtisodiyotimizni rivojlantirishda yetakchi kuch sanaluvchi banklar faoliyatiga alohida e'tibor qaratganliklari bois, bugungi kunda moliya muassasalari respublikamizda amalga oshirilayotgan tub islohotlarda munosib ulushlari bilan faol ishtirok etmoqda. O'tgan «Sog'lom bola yili»da barcha banklar qatori Xalq Banki tomonidan ham e'tiborga molik ishlar amalga oshirildi. Eng avvalo, bank xodimlari o'rtasida «Sog'lom bola yili» davlat dasturi mazmun-mohiyati xususida keng tushuncha berilishiga, ular ijrosini ta'minlash, amalga oshiriladigan chora-tadbirlarning dolzarbligiga e'tibor qaratildi.

Davlat dasturidan o'rin olgan barcha bandlar ijrosi Xalq Banki tomonidan ta'minlanmoqda. Jumladan, tadbirkor ayollarni qo'llab-quvvatlash maqsadida, ularning biznes-loyihalarini moliyalashtirish uchun 1 noyabr holatiga 2879 nafar tadbirkor ayollarga 74,2 mlrd so'm, 4232 ta oilaviy tadbirkorlarga 29,8 mlrd so'm miqdorida kredit mablag'lari ajratildi. Shuningdek, bank tomonidan «Yosh tadbirkorlarni qo'llab-quvvatlash» loyihasi doirasida yosh oilalarni kichik biznesga jalb etish, oilaviy biznesni rivojlantirish uchun kredit va grantlar olishiga ko'maklashilmoqda. Xalq Bankining hududiy va tuman (shahar) filiallari tomonidan kasb-hunar kollejlari bitiruvchilariga imtiyozli kreditlar ajratish borasida amalga oshirilayotgan ishlar ham ibratli bo'lmoqda. Jumladan, hisobot davrida 2894 nafar bitiruvchiga biznes loyihalarini moliyalash uchun 17,2 mlrd so'm kredit mablag'lari ajratildi.

Aholi turmush farovonligini yanada yaxshilash, ayollar turmush madaniyatini oshirish davlatimiz siyosatining ajralmas bo'lagidir. Shundan kelib chiqib, Xalq Banki ayollarning maishiy shart-sharoitlarini yaxshilash bo'yicha amalga oshirayotgan ishlardan ular mamnun bo'lmoqda. Masalan, joriy yilning 1 noyabr holatiga 31,2 mlrd so'm iste'mol kreditlari berildi. Bundan tashqari, chekka tumanlarda yashovchi ayollarga o'z tadbirkorligini, oilaviy biznesni yo'lga qo'yish, yangi ish o'rinlari yaratish borasidagi tashabbuslarini qo'llab-

quvvatlamogda. Bank tomonidan jami 132,5 mlrd so‘m xizmat ko‘rsatish va servis sohasiga jalb etilgan bo‘lsa, shundan 30,4 mlrd so‘mlik kredit mablag‘lari chekka qishloqlarda mazkur sohani yanada rivojlantirish ishlariga yo‘naltirildi. Xususan, Prezident I.A.Karimov “2014 yilda tijorat banklari tomonidan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlariga 9 trillion so‘mdan ortiq yoki 2013 yilga nisbatan 1,3 barobar ko‘p, shu jumladan, 2 trillion so‘mga yaqin miqdordagimikrokreditlar ajratildi. Bu o‘tgan yilga qaraganda 39 foiz ko‘pdir”.¹ aytib o‘tgan edilar.

Bugungi kunda tijorat banklarida kadrlar menejmentini takomillashtirish, ular faoliyatida yangi imkoniyatlarni izlab topish xizmat turlarining ko‘payishi va faoliyat sohasi kengayishiga olib kelinmoqda.

Shularni inobatga olganda bank sohasida ishlash layoqati yuqori bo‘lgan mutaxassislarni to‘g‘ri tanlash, ularning malakasini doimiy ravishda oshirib borish muhim masalalardan hisoblanadi.

Shu bois, menejment usullarini respublikamiz tijorat banklari kadrlari ular saloxiyatini boshqarish jarayonlariga tatbiq etish va buning asosida bank xodimlari faoliyatining samaradorligiga erishish bugungi kunda bank sohasidagi dolzarb masalalardan biridir.

BMI maqsadi: tijorat banklarida barqarorlikga erishishda raqobatbardoshligini ta‘minlashga yo‘naltirilgan kadrlar soloxiyati va ularni boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha taxlillar keltirib amaliy tavsiyalar keltirish.

BMI vazifalari. BMI maqsadiga muvofiq tadqiqotning vazifalari etib quyidagilar belgilangan:

- tijorat banklari faoliyatida kadrlar saloxiyati va ularning boshqarishning nazariy asoslarini ilmiy jihatdan o‘rganish;
- tijorat banklarda kadrlarining saloxiyatini hisoblash usularini taxlil etish;

¹O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2015yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. Xalqso‘zi. 2015yil, 19-yanvar, №

- tijorat bank xodimlarining kasbiy mahorati va shaxsiy qobiliyatini aniqlash usullarini takomillashtirish bo'yicha xulosalar ishlab chiqish;

- tijorat bankida samarali faoliyat ko'rsatadigan tizimni tashkil etish va takomillashtirish ishlarini amalga oshirish bo'yicha xolatlarni o'rganish;

Tijorat banklarida kadrlar salohiyatidan foydalanishda xorijiy tajribalar asosida takomillashtirilishiga doir xulosalarni asoslab berish.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti bo'lib, DT "Xalq Bank" dagi kadrlar salohiyatidan foydalanish hisoblanadi.

BMI predmeti. DT «Xalq Bank» davlat tijorat bankida kadrlarni boshqarish jarayoni va undagi salohiyat imkoniyatlaridan foydalanish bitiruv malakaviy ish hisoblanadi.

BMI nazariy va amaliy ahamiyati. BMI natijalari tijorat banklari kadrlar salohiyatidan foydalanish va boshqarish tizimini takomillashtirish, xodimlarni faoliyat ko'rsatish xolatini o'rganish, ular malakasini oshirish va qayta tayyorlash tizimini yaratishda ilmiy taxlillar keltirish imkoni bo'ladi. Bitiruv malakaviy ishining natijalari, takliflari va tavsiyalaridan tijorat banklari xodimlarining salohiyatini va uning boshqarishning takomillashtirishda, tijorat banklarni rivojlantirish strategiyasini belgilashda foydalanish mumkin.

BMI tarkibining qisqacha tavsifi. BMI ishining tarkibi kirish, uch bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat.

I BOB. TIJORAT BANKLARIDA KADRLAR SALOXIYATIDAN FOYDALANISH VA UNI SAMARALI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1 Tijorat banklarida kadrlar saloxiyati va ularni boshqarishning mohiyati.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida tijorat banklarining iqtisodiy mustaqqilligi, mehnat bozorida yangi shart-sharoitlarning paydo bo'lishi, bajariladigan ishning murakkablashishi hamda kadrlarga bo'lgan talablarning yanada oshishi, shuningdek mehnat munosabatlarida ijtimoiy qadriyatlar va ishlab chiqarish etikasi tomon siljishlar yuz bergani tufayli xodimlar bilan ishlashga munosabat o'zgardi. Albatta xodimlar faoliyatini qanday boshqarishni, har bir yangilikni, taklif etilayotgan usulni o'z amaliyotida taxlil qilib ko'radi. Bu yerda ham shuni yodda tutish kerakki, kadrlar menejmenti funksiyasini qurish muqarrar ravishda tijorat banklarini rivojlanish bosqichlari bilan solishtiradi .

Kadrlarni boshqarish davomli jarayon sifati deb belgilanadi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak tijorat banklari faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritishni bildiradi.

Har bir bank bo'limidagi bankni boshqarish tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishdan iborat funksional tizimga ega , lekin kadrlarni boshqarishga doir ishlarning ko'p qismi amalda bo'lim rahbarlarining zimmasiga tushadi. Bu vazifalarni amalga oshirishda quydagi ishlarni bajarish lozim:

-tijorat bankning asosiy strategik g'oyasini ishlab chiqilgan bo'lib, u oraliq maqsadlar va aniq bajariladigan topshiriqlar uchun yo'llanma vazifasini o'tashi lozim. Strategik g'oya, oraliq maqsadlar hamda ulardan kelib chiqadigan topshiriqlar bankning umumiy maqsadga yo'naltirilgan faoliyatini ta'minlaydigan asosiy qism xisoblanadi.

-tijorat bank oldida turgan vazifalarni bajarish uchun zarur resurslarni ta'minlash va ishga solish zarur. Kadrlar soni tarkibiy jihatdan maqbul bo'lishi hamda vazifalar hajmiga mos kelishi lozim. Tijorat banklarida xodimlar talab etiladigan malakaga ham ega bo'lishi darkor. Xodimlarning bosh g'oyaga sodiqligi hamda qisqa muddatli maqsadlar va vazifalarni bajarishdagi faolligini ham ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Bunga esa pul mukofotlaridan tashqari, ularning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, salohiyatini va rivojlantirish imkoniyatini ro'yobga chiqarish kabi rag'batlar tizimi yordam berishi mumkin.

- tijorat banklari atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslasha olishi lozim. Bu o'z navbatida, ularga maqsadlarga erishish yo'llarini, shuningdek, tegishli ichki tuzilmalarni ham o'zgartirish va yangi voqelikka moslashtirish zarurligini asoslab beradi.

Tijorat bank ichidagi boshqaruvning muhim xususiyati umuman kadrlarga ular saloxiyatiga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan iboratdir. Kadrlar bilan ishlash tizimi ham aynan shu munosabatda shakllanadi.

Kadrlar saloxiyatidan foydalanish va boshqarish banklarni boshqarishdagi umumiy tizimni birlashtiradi, uni strategik yo'l-yo'riqlar va korporativ madaniyat, ilmiy-tadqiqot ishlari, xizmatlarni sotish, sifatni yaxshilash bilan bog'laydi:

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

- kadrlar fazilatleri va kasbiy tavsiflarini, shuningdek ularning faoliyati natijalarini har tomonlama hisobga olishni asosiy maqsad deb belgilanadi;

- tijorat bank xodimlari bilan ham, shuningdek ularning oila a'zolari bilan ham targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlar olib borishni yodda tutish nazarda tutiladi;

- tijorat banklaridagi kadrlar mehnat saloxiyatidan foydalanish va ularni

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

Tijorat banklarida kadrlarni boshqarish uchun muayyan tizim shakllanishi va uning rivojlanishi uchun esa, innovasion g'oyalardan samarali foydalanishga qodir bo'lgan kadrlardan va ular salohiyatidan foydalanish usullarni qo'lash kerak.

Tijorat bank kadrlarini boshqarish – bank xodimlari va bank manfaatlarini ta'minlash maqsadida kadrlar salohiyati hamda bankni ichki resurslaridan samarali foydalanish orqali rivojlanishiga asos yaratib beruvchi tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-axloqiy va huquqiy me'yoriy munosabatlar tizimiga kiradi.

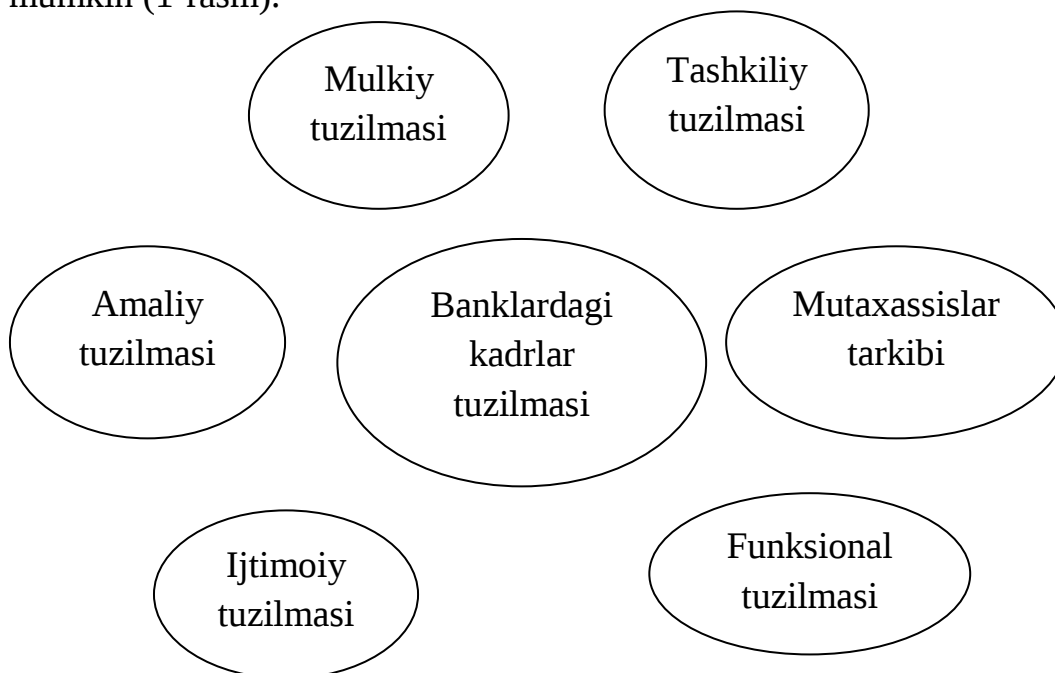
Banklarda kadrlarni boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida insonlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning muayyan funksional mustaqil jarayonlaridan iboratdir, ularning maqsadli yo'nalishi bank umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo'lgan ijtimoiy strategiya bilan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

Banklarda kadrlarni boshqarish va ular salohiyati tizimining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- bankka o'z maqsadlariga erishishida yordam berish;
- bankni malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta'minlash;
- bank xodimlarini mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;
- bank xodimlarini motivasiyalash tizimlarini takomillashtirish;
- barcha toifadagi kadrlarning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;
- bank kadrlarini malakasini va professionallik darajasini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;
- bankda qulay ma'naviy-ahloqiy muhitni saqlash;
- bankda karyerani - xizmat sohasida ko'tarishni rejalashtirish;
- bank personalining ijodiy faolligini oshirish, bankning innovasiya rejalarni amalga oshirishida yordam berish;

- bank xodimlarining faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda kadrlarni attestasiyadan o'tkazish usullarini takomillashtirish, boshqarish xodimlarining barcha xodimlar bilan aloqasini o'rnatish.

Tijorat banklarida xodimlar va ularning kasbi va lavozimi, boshqaruv darajasi, xodimlar toifalariga bog'liq holda quyidagicha tuzilmada ko'rish mumkin (1-rasm).



1-rasm. Tijorat bank kadrlari tuzilmasi².

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

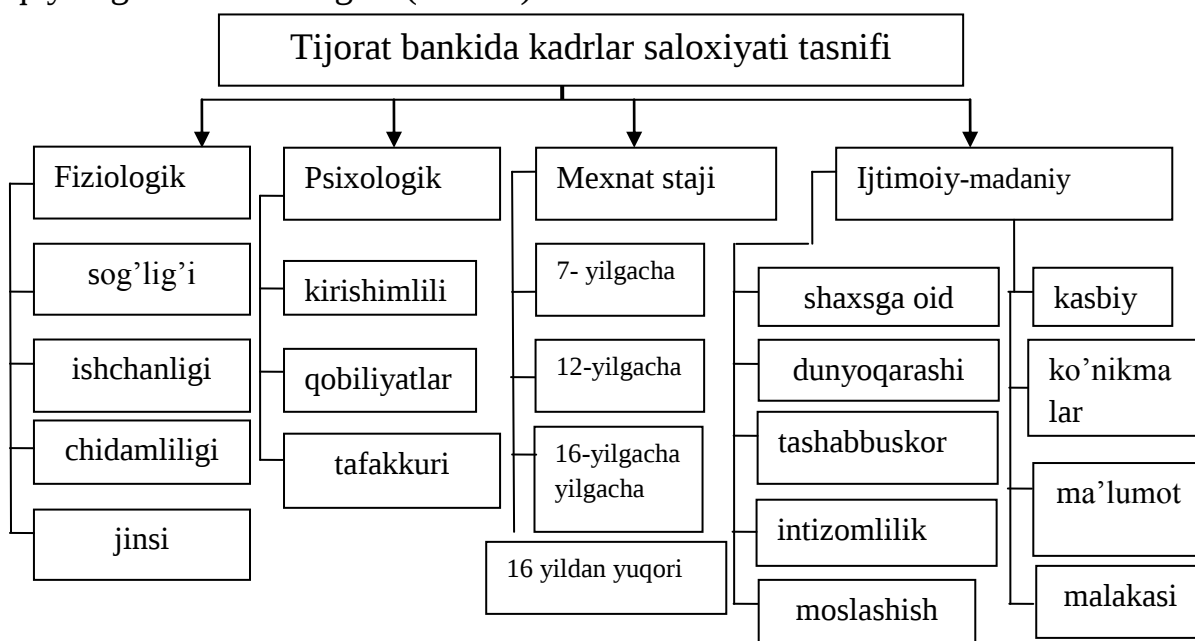
Fiziologik tavsiflar – sog'liq, ishchanlik, chidamlilik - insonning muayyan sharoitlarda va tartibda ishlash qobiliyatini belgilaydi hamda kadrlarni joylash, u yoki bu lavozimga tanlashda hisobga olinishi kerak.

Psixologik tavsiflar - insonning unumli yashash va ishlashga qobiliyatlarini

² www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

shakllantiradi.

Ijtimoiy-madaniy tavsiflar - xodimning ma'lumoti, malakasi, kasbiy bilimlari va ko'nikmalari, dunyoqarashi, intizomliligi, tashabbuskorliligi, qobiliyatlari, qiziqishlari, motivasiyasi kabi belgilarini qamraydi hamda u yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashning qanchalik maqsadga muvofiqligini, joriy faoliyatni qat'iy nazorat qilish zaruratini va hokazolarni belgilaydi. Muayyan vaqtda xodimlar salohiyatining, real ishga solinishi mumkin bo'lgan tavsiflari quyidagi rasmda berilgan. (2-rasm)



2-rasm. Tijorat banklarida kadrlar salohiyati tavsiflari³.

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

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

Xulosa qiladigan bo'lsak ,tijorat banklarida kadrlarni boshqarish va ular salohiyatidan foydalanish o'ziga xos xususiyatlarga ega. Chunki bank

³ www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

korxonalardan farq qiladi, shuning uchun ham bankda kadrlarni boshqarish tizimini yaratishda va uni rivojlantirishda maxsus tamoyillardan foydalanish lozim. Chunki, bank xodimlarining faoliyati bankning rivojlanishiga va uning barqarorligini ta'minlashga qaratilgan bo'libgina qolmasdan, iqtisodiyotning to'xtovsiz rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillardir. Shuning uchun bankda kadrlarni boshqarishda ular salohiyatiga katta e'tibor berish zarur.

1.2 Tijorat banklarida kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish omillari.

Bugungi kunda tijorat banklarida kadrlarni boshqarish maxsus funksional xizmatlar va tegishli bo'linmalar rahbarlarining bankni strategik rivojlantirish va band bo'lgan xodimlardan yanada samaraliroq foydalanish vazifalarini bajarishga qaratilgan turli faoliyati deb bilamiz.

Kadrlar salohiyatini rivojlantirish va ularni boshqarish banklarning faoliyat ko'rsatishi va uning potensial imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, uning asosiy maqsadlariga erishishga olib keladi. Kadrlar salohiyatini rivojlanishini boshqarish o'ziga xos turi sifatida o'z ob'ektiga, usullariga, boshqaruvga doir qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish imkonini yaratadi.

Kadrlarni boshqarish va ular salohiyatini joriy etishda o'zining vazifasiga ko'ra faqat inson va uning kamolotiga qaratiladi. Uning asosiy vazifasi bank xodimlari uchun zarur bo'lgan mehnat va turmush sharoitlarini yaratib berish, ularning doimiy ravishda yaxshilanib borishiga erishishdan iborat bo'lib, u mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy siyosatni amalga oshirishda qo'llanadi.

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

xil omillardan foydalanishning asoslaridan biridir.

Kadrlar saloxiyatiga ta'sir etuvchi omillar tijorat banklari sharoitida ijtimoiy muhitni tashkil etish bilan bog'liq shart-sharoitlardagi o'zgarishlarni va bu o'zgarishlarning oqibatlarini ko'rsatib beradi. Kadrlar saloxiyatining omillarning asosiy yo'nalishi mehnat jarayoni amalga oshiriladigan banklarning o'zida ishlaydigan xodimlarga, ularning oilalari istiqomat qiladigan muhitga hamda ularning yaqin atrofidagi xodimlarga ta'sir ko'rsatish shakllariga qarab farqlash mumkin.

Tijorat banklarning kadrlar saloxiyatini oshirishda asosiy omillariga quyidagilar kiradi:

- bank xodimlarini potentsiali, uning ijtimoiy infratuzilmasi;
- innovatsion g'oyalarga ega bo'lishi –bajarayotgan vazifasiga ma'suliyatli bo'lishi;
- ijro va intizomga e'tiborli bo'lish -ish sharoitlari va mehnatni muhofaza qilinganligi;
- xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy vaziyati;
- mehnatni moddiy rag'batlantirish va oila byudjetlari; va boshqalar.

Xorijiy mamlakatlar va vatanimiz tajribalari shuni tasdiqlaydiki, kishilarga diqqat - e'tibor bilan qarash, ularning mehnat sharoitini yaxshilash va mehnatini muhofaza qilish sezilarli darajada naf keltiradi, ishchanlik kayfiyatini oshiradi. Ishlab chiqarish estetikasiga, ishchining turmushini ziynatlashga, mehnat kuni vaqtidagi tanaffuslarda dam olish uchun qulaylikning yaratilishiga sarflangan mablag'lar mehnat unumdorligining ortishi va ish sifatining yaxshilanishi bilan o'z samarasini beradi.

Banklarda kadrlarni ijtimoiy himoyalash ijtimoiy sug'urta sohasidagi tadbirlar, ular amaldagi qonunlar, mehnat shartnomalari va boshqa huquqiy xujjatlar bugungi kunning asosiy masalari xisoblanadi. Mamlakatimizda bu chora - tadbirlar Xalqaro mehnat tashkiloti tomonidan belgilangan talablardagi quyidagi masalalar nazarda olinadi:

- kadrlar mehnatga haq to'lash va tarif stavkasi eng kam miqdorining ta'minlanishi;

- kadrlar ish vaqtining normal davom etishi, dam olish va bayram kunlarida ishlaganlik uchun kompensasiya, har yili kamida 24 ish kunidan iborat haq to'lanadigan mehnat ta'tili berilishi;

- mehnat majburiyatini bajarish natijasida sog'lig'iga yetkazilgan zarar o'rining qoplanishi;

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

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

Bank ichidagi boshqaruvning muhim hususiyati umuman xodimlarga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan bankning kadrlar siyosatidagi olib borayotgan ishlarga bog'lik. Shu munosabat bilan kadrlar bilan ishlash tizimi samarasi paydo bo'ladi.

Kadrlarni boshqarishni tijorat bank faoliyatini boshqarishdagi umumiy tizimga birlashtiradi, uni saloxiyatidan foydalanish ahamiyatini quyidagilar bilan bog'lash mumkin:

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

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

- kadrlarni malakasini doimiy ravishda oshirish - bank xodimlarini innavatsion potentsalini xisobga olish va boshqa faoliyatlari xisoblanadi;

O'zbekiston va chet ellardagi banklar tajribasini umumlashtirish kadrlarni boshqarish ular saloxiyatidan foydalanish boshqarish tizimining asosiy

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

Xozirgi kunda tijorat banklarida kadrlarni boshqarish sohasida asosiy e'tibor ularni rivojlantirishga ya'ni birinchi navbatda ularni to'g'ri tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish hisobiga olishga qaratilmoqda, bu esa mehnat unumdorligi darajasini ko'taradi va bu bilan boshqaruv jarayonini iqtisodiy jihatdan samarali qiladi.

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

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

Tijorat banklarini boshqarish jarayonida umumiy boshqaruv uslublaridan biri bu kadrlar salohiyatidan foydalanish uslub korxonada muhim o'rin egallaydi. Bunda kadrlarning jamoadagi o'rnini va mohiyatini, yetakchilarni aniqlash, ularni qo'llab-quvvatlash, xodimlarni ishga qiziqitirishni korxona pirovard maqsadlari bilan bog'lash, mehnat nizolarining oldini olish, ular ro'y bergan taqdirda bu nizolarni xal etish imkonini beradi va bank faoliyatini samarali boshqarish imkonini yaratadi.

1.3 Tijorat banklarida kadrlarni boshqarish va salohiyatidan foydalanishda sifat mezonlarining ahamiyati.

Xozirgi kunda kadrlarni baholash xodimlarni rivojlantirish maqsadlarida undan samarali foydalanish uchun katta imkoniyatlar mavjud. Kadrlar zaxirasi guruhiga kiritish va lavozimni o'zgartirishda mehnatni baholashning miqdoriy va sifat o'lchamlari bilan birga, natijaga erishish bilan bog'liq bo'lgan omillar

bo'yicha baholash ham ko'zda tutilgan. Bunda baholash mezonlari, uni o'tkazish davriyligi, ekspertlar tarkibi katta ahamiyatga ega.

Tijorat banklari kadrlarini baholash - xodimlarni boshqarish tizimining barcha tarkibiy qismlari bilan uzviy bog'langan yagona yo'nalishidir. Ish o'rinlariga nomzodlarni tanlashda ularning kasb darajasini baholash mansabga kasbiy bilimlari va ko'nikmalari eng yuqori darajada mos bo'lgan kishini tayinlash, xizmat bo'yicha o'sishni rejalashtirishda esa xodimning kasbiy salohiyatini ro'yobga chiqarish va rivojlantirish nuqtai nazaridan unga ko'proq to'g'ri keladigan lavozimni tanlash, sifatli darajada kasbiy muvofiqlikka egaligini aniqlash imkonini beradi.

Bular esa tijorat banklarida mas'uliyat va javobgarlignig doirasini munosib tushunish, murakkab vaziyatlarda o'z vaqtida choralar ko'rish, xatolar uchun shaxsiy javobgarlik, ularni ob'ektiv sabablarini ko'rsatmasdan tuzatishga tayyorlik ko'rishda va quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- tashabbuskorlik;

- muammolarni yechishda yangi g'oyalar, yondashuvlarni taklif qilish, lavozim yo'riqnomalarida ko'zda tutilmagan qo'shimcha ishlarni bajarishga tayyorlik imkonini yaratadi. Shu bilan birgalikda muammolarni o'ziga xos usulda yecha olish, o'z ishini bajarishga ijodiy yondashuv;

- o'z-o'zini rivojlantirish;

- o'z-o'ziga qat'iy baho berish, kuchli va zaif tomonlarini munosib baholash, tanqidni amaliy nuqtai nazardan qabul qilish, yaxshilanishni taqozo qiladigan sohalarida o'z-o'zini rivojlantirish;

- yetakchilik;

- rahbarlik qilish ishtiyoqi va istagi, boshqalarni o'z ortidan ergashtirish qobiliyati ega bo'lish imkonini beradi. Kadrlarni boshqarishda qarorlarni qabul qilish va zamonaviy ochiq axborotga asoslangan asosli fikr-mulohazalar yuritishga va qarorlar qabul qilishda qat'iylilik, tezkorlik, mustaqillik va izchillik, qabul qilinayotgan qarorlarning oqibatlarini ko'ra bilish orqali natijalarni olishga xamda sifatga erishish imkoniga olib keladi.

Kadrlarning ijrochilik faoliyatini baholash, uning mehnati natijalari tavsiflarining egallab turgan lavozimi talablariga mosligini aniqlash jarayoni sifatida, shunday axborotni shakllantiradiki, uning yordamida aynan mana shu muvofiqlik aniqlanadi. Bunda yuqorida sanab o'tilgan mezonlarni biz xodimdan talab qilinadigan maqsadga erishish, natijani qo'lga kiritish vositalari sifatida qabul qilamiz, shundan keyin kamchiliklarni bartaraf etish yo'llari belgilanadi va kasbiy tayyorlash tadbirlari rejalashtiriladi. Baholash esa mutaxassisning individual rivojlantirishi uchun katta xizmat qiladi.

Tijorat banklarida eng avvalo kadrlarning o'ziga o'z xatti-harakatlarini, ish uslubi va shakllarini tuzatib borishi uchun foyda beradi. Xodimlarni baholash u bilan professional, tashkiliy va boshqa masalalar bo'yicha teskari aloqa orqali har bir tobe xodimning o'z mehnatini baholashga bo'lgan ehtiyojini qondirish va uni yanada rivojlantirish yo'llarini belgilash imkonini beradi.

Tijorat bank xodimlarini moddiy rag'batlantirish haqida qarorlar qabul qilishda baholash ahamiyati katta ahamiyatga ega. Ularning ish natijalarini baholash moddiy rag'batlantirish maqsadlarida ham qo'llaniladi.

Kadrlarni baholashda tijorat bank xizmatchilari faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatadigan omillarni hisobga olish lozim. Baholashning sifat mezonlari quyidagilar xisoblanadi:

Birinchi navbatda -ish sifati. Ish sifati mehnat unumdorligiga qaraganda muhimroq hisoblanadi. Miqdoriy ko'rsatkichlarni baholashda bo'lganidek, bu yerda ham ish sifatini baholash natijalarini hisobga oladigan omillar o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Bank xizmatchilarining individual tavsiflari turli baholovchi shkalalar, so'rovnomalar yoki testlar yordamida baholanadi, ular xodimlarning ular ishining samaradorligiga ta'sir qiladigan shaxsiy va ish fazilatlarini, shuningdek xulq-atvor xususiyatlarini baholashlari mumkin.

Tijorat banklari kadrlari ishning samaradorligini baholashda uning faoliyati va ishdagi xulq-atvorining turli tavsiflarini baholash natijasida olingan axborot bitta ko'rsatkich bo'yicha hisobga olinsa, kombinasiyalansa yoki birlashtirilsa, bu ko'rsatkich integral baho bo'ladi. Agar faoliyat yoki ishdagi xulq-atvorning

alohida jihatlari, masalan, mehnat unumdorligining darajasi yoki ishga kechikishlarning yo'qligi baholanayotgan bo'lsa, bunday ko'rsatkichlar oddiy mezonlar deb qaralishi mumkin. Oddiy mezonlar yig'indisi bankning mazkur xodimi faoliyati va ishdagi xulq-atvorini tabaqalashtirilgan holda baholash imkonini beradi, bu esa ayrim hollarda integral bahoga qaraganda afzalroqdir.

Kadrlar saloxiyatini baholash mezonlari insonga emas, balki muayyan lavozimga xos xususiyatlarni hisobga olishi lozim. Mezonlar xolis va asoslangan bo'lishi, ularni kim bajarayotganiga bog'liq bo'lmasligi kerak.

Sifat mezonlari bajarilgan ish hajmini qanday ish va qanday miqdorda bajarilganini belgilaydi. Kadrlar faoliyatini va ular saloxiyatini baholash standartlari uchun asos bo'lib bajariladigan ishning sifati va hajmi darajasiga nisbatan talablar xizmat qiladi va ular lavozim yo'riqnomasida ko'zda tutilgan bo'ladi. Kadrlarni baholash olingan natijalarning belgilangan darajaga nisbatan solishtirilishidan iborat bo'lib, ballarda ifodalanadi va rahbariyatga baholash varaqasida taqdim etiladi⁴.

Tijorat banklarida xodimlar faoliyati natijalarini baholashni joriy etish va keyinchalik undan foydalanishda katta ahamiyatga ega. Bugungi kunda kadrlarni tayyorlash, ular saloxiyatini belgilab olish va ulardan foydalanishga doir bir necha jihatlarni ko'rsatishimiz mumkin. Bank xodimlari faoliyati natijalarini baholash tizimining bugungi kundagi samarasi quydagilarga bog'liq:

- maqsadlarni aniq belgilab to'g'ri anglash shu bilan birgalikda mehnat natijalarini baholash, boshlanish bosqichi puxta ishlab chiqilishi va rejalashtirilishi lozim. Baholash natijalari bo'yicha ma'muriy qarorlar qabul qilish uchun resurslarning mavjudligini aniqlash va boshqaruv qarorlari qabul qilinishi va mehnatni baholash tizimini xodimlarning mehnatga ishtiyoqini oshirish tizimi bilan belgilanganligi.

- tijorat bankining rahbari tomonidan xodimlarning qo'llab-quvvatlanilishida bankda baholash ishlarining unumli kechishini ta'minlash bilan birga, eng asosiysi -

⁴ Merkulova I.V. Dengi, kredit, banki: uchebnoe posobie / I.V. Merkulova, A.Yu. Lukyanova. – M.: KNORUS, 2010. – 352 s.

baholash natijalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun resurslarni mavjudligi.

- talablarga javob beradigan va maqsadlarga mos keladigan hamda baholash faoliyatining asosiy bazasi hisoblanadigan baholash metodikasini ishlab chiqishganligi. Olimlar bank xodimlarini baholash uslubini ishlab chiqishganda asosiy e'tiborni quydagilarga qaratishgan: Ular baholash uchun mezonlar guruhini shakllantirishgan. Bunda quyidagi qoidalarga rioya qilish nihoyatda muhimdir:

- mezonlar tegishli lavozim yoki lavozimlar guruhi uchun lavozim yo'riqnomasida aks ettirilish kerak; Har bir xolatni e'tibordan chetda qoldirmaslik va shu bilan birga, uslubiyotni ortiqcha ko'rsatkichlar bilan xaddan tashqari murakkablashtirmaslik uchun mezonlar me'yorida bo'lishini inobatga olish muvofiq;

- mezonlar faoliyat vazifalariga javob berishi, tashkiliy madaniyat va uzoq muddatli maqsadlar doirasida bo'lishi kerak;

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

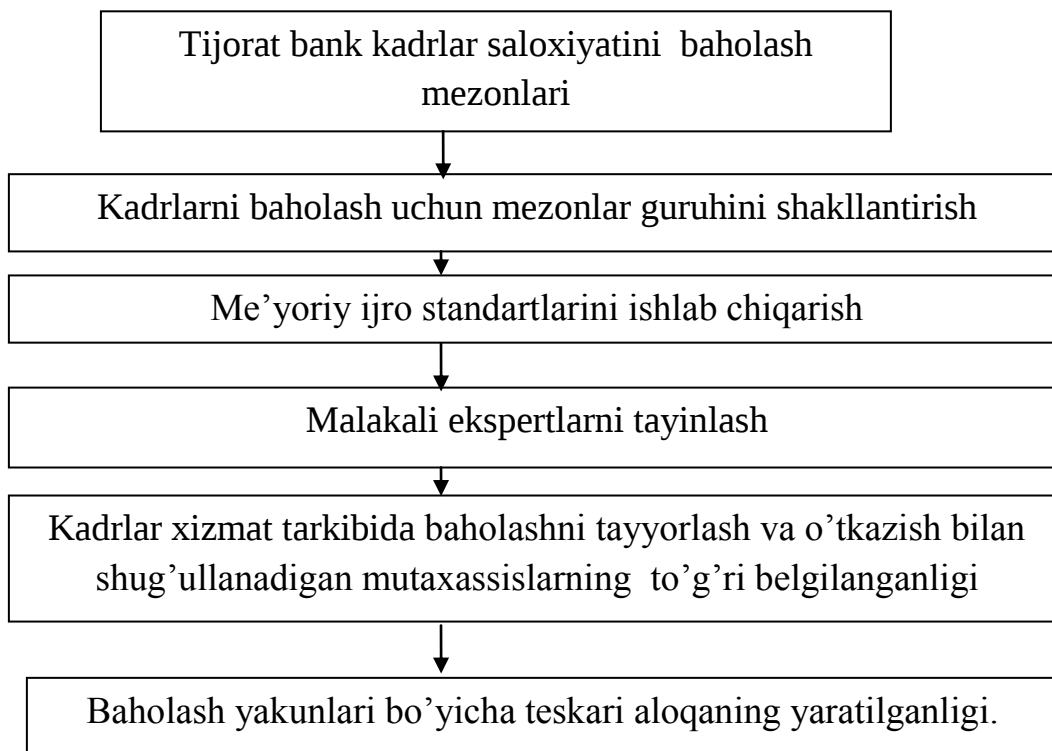
- "jamoada ishlay olish" o'lchami inobatga olinishi;

- bajarayotgan lovozimida o'z o'rnini, roli va vazifalarini anglash, hamkorlik uchun ochiqdigi borligi;

- bank faoliyati umumiy maqsadga yo'nalganlikgi;

- o'z faoliyati bilan bank imiji haqida qayg'urish metodikasini yaratishi;

- mezonlar har bir faoliyat ko'rsatayotgan kadrlarga yetkazilishi va unga tushunarli bo'lishi lozim. (3-rasm)



3-rasm. Tijorat banklarida kadrlar saloxiyatini baholash mezonlari⁵.

Shu bilan birgalikda ijro standartlaridan foydalanishda va ularni ishlab chiqishda asosiy e'tibor ishchi standartlari sifatida o'rtacha xodim tomonidan erishila oladigan ko'rsatkichlar belgilanishi lozim. Ko'pincha kadrlar darajasi normal taqsimlash yordamida belgilanadi: odatda ularning 40-50% foizdan ortiqrog'i – o'rtacha xodimlar;

Taxminan 20-25% foizdan – o'rtadan yuqori va o'rtadan past darajadagi xodimlar va 5% foizdan – yuqori va past professionalizm darajasiga ega xodimlar;

Banklarda standartlar ham miqdoriy, ham sifat ko'rsatkichlarini o'z ichiga olishi lozim;

Ekspertlarni tayyorlash eng asosiy masalar to'plamiga ega . Bular barcha ekspertlar tomonidan baholash o'lchamlarini bir xil tushunish va xodimlar faoliyatining haqiqiy natijalarini solishtirilish uchun ish standartlarini belgilash ko'nikmasini ega bo'lish lozim. Sababi ular negizida shaxsiy afzalliklar, insonning individual tajribasi, uning qarashlari, tasavvurlari, atrof-muhitni, shu

⁵ [www. Bankir.uz](http://www.Bankir.uz) – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

jumladan boshqa kishilarni qabul qilish xususiyatlari va h.k.lar kiradi. Bankning kadrlar bilan ishlash bo'yicha bo'limi metodikani ishlab chiqishda muvofiqlashtiruvchi rolni o'ynaydi, ishlanma ishtirokchilari sifatida esa barcha tarkibiy bo'linmalar rahbarlari jalb qilinadi va natijada kadrlar salohiyatidan foydalanish imkonini beradi.

Yuqoridagilardan xulosa qilib ta'kidlash mumkinki, kadrlar salohiyatini baholash zamonaviy va istiqbolli texnologiya bo'lib, alohida xodimning ham, umuman mehnat jamoasining ham ish samaradorligini oshirishni ta'minlaydi va tijorat banklarida samarali boshkaruv imkoniyatlarini beradi.

II BOB. DT “XALQ BANKI” DA KADRLARNI SAMARALI BOSHQARISH VA ULAR SALOXIYATINIDAN FOYDALANISHNING HOLATI

2.1 DT “Xalq Banki” ning tashkiliy-iqtisodiy holat tahlili.

Xalq bankining missiyasi Bank faoliyatining mazmuni va ma’nosini belgilab beradi, uning ijtimoiy vazifalarni amalga oshirishda hukumatning moliyaviy agenti vazifalarini bajarishdagi, shuningdek xalq farovonligi va umuman iqtisodiyotning o’sishini ta’minlashdagi tutgan o’rnini ta’kidlaydi.

Xalq bankining mijozlari aholi va xo’jalik yurituvchi sub’ektlar, ularning faoliyati, maqsadlari va intilishlari, farovonligi Xalq Banki aynan shuning uchun faoliyat yuritadi. Bank mijozlarga va hamkorlarga xodimlarning malakali bo’lishini kafolatlaydi. Bank xodimlarning kasbiy mahoratning eng yuqori bosqichiga intilishini qo’llab-quvvatlaydi va rivojlantiradi.

Taqdim etiladigan xizmatlar sifatining kafolati — bank ishining uslubidir. Ishonchlilik - Bank faoliyatining zahirida vijdoniylik, halollik, mas’uliyat yotadi.

Guruh ruhi - bu umumiy maqsad bo’lib, har bir xodimning ushbu maqsadga erishishga qo’shgan betakror hissasi va kasbiy mahoratidir. Bank xodimni umumiy maqsadga erishishga qo’shgan hissasi uchun qadrlaydi.

Xodimlarni rivojlantirish - bankning boyligi, uning bozor aktividir. Bank xodimlarning o’z salohiyatini ro’yobga chiqarishi va rivojlanishi uchun sharoit yaratadi.

Innovatsion yondashuv - bank yangi mahsulotlar va xizmatlarni yaratadi, ishida ijodiy yondashuvlarga amal qiladi, ijobiy o’zgarishlarga xayrixoh bo’ladi va doimo ular uchun ochiq bo’ladi.

Bank mijozlarga xizmat ko’rsatishning yuksak standartlariga intiladi, har bir mijozning manfaatlarini himoya qiladi. Bank mijozlar bilan uzoq muddatli va o’zaro foydali hamkorlikka intiladi. Bank doimo o’z xizmatlarini yangilab boradi, shuningdek yangi bank mahsulotlarini ishlab chiqadi va taklif etadi.

Mijozlar bilan o'z munosabatlarida bank ochiqlik va o'zaro ishonch tamoyillariga tayanadi.

Bank xodimlari mijozlar va ish hamkorlarining operatsiyalari, hisobraqamlari va omonatlari to'g'risida axborotlarni, shuningdek mijozning, ish hamkorining ish obro'siga, boshqa nomoddiy yoki moddiy manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan boshqa axborotlarni, agar O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida boshqacha ko'zda tutilmagan bo'lsa, sir saqlaydi. Bank xodimlari mijozlarga, ish hamkorlariga yashirin imtiyozlar va afzalliklarni yaratib bermaydi. Bank ochiq-oshkor siyosatini amalga oshiradi va korporativ boshqaruv tamoyillariga qat'iy amal qiladi. Chunonchi: ta'sischilarning manfaatlariga so'zsiz rioya qiladi, o'z vaqtida axborotni oshkor etadi, hisob va hisobot sifatini yaxshilash asosida axborotning ko'rgazmaliligi va foydalanish osonligini yuksaltiradi.

Bank xodimlari bankning muvaffaqiyatli faoliyatining asosidir. Bank o'z xodimlarini qadrlaydi, har bir xodimga o'z salohiyatini eng to'liq ro'yobga chiqarishga imkon beruvchi sharoitlarni yaratadi. Bank yoshi, irqi, jinsi, e'tiqodi yoki millatidan qat'i nazar xodimlarni jalb qiladi va eng yaxshi xodimlarni olg'a surib, ularni erishgan yutuqlari uchun taqdirlaydi. Bank shaxsni va inson qadr-qiyamatini hurmat qiladi. Bank xodimlari bankning ish obro'siga, boshqa nomoddiy yoki moddiy manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan vaziyatlarning yuzaga kelishga yo'l qo'ymaydi.

Raqobatchilari bilan o'zaro munosabatlar odobli ish munosabatlari asosida barpo etiladi. Bank uchun yagona maqbul raqobat shakli taqdim etiladigan xizmatlarning sifati, ishonchliligi va servis darajasi borasida xolisona bozor afzalliklarini yaratish hisoblanadi.

Bank moliyaviy-sanoat guruhlari, siyosiy partiyalar va birlashmalarga nisbatan neytralitet tamoyillariga amal qiladi hamda o'z faoliyatini mijozlar va ta'sischilar manfaatlarida amalga oshiradi. Bank xodimlari davlat organlari bilan ishlarini shaxsiy manfaatdorliksiz, ma'muriy qarorlarni qabul qilishga ta'sir o'tkazishning noqonuniy usullaridan foydalanmay, yuritishi lozim.

O‘zbekiston Respublikasi Xalq Banki universal tijorat banki hisoblanib, bozor iqtisodiyoti sharoitida asosan aholini kreditlash, ularga pullik xizmatlar ko‘rsatish hamda aholining bo‘sh turgan pul mablaqlarini omonatlarga va zayom obligasiyalariga jalb qilish va boshqa amaldagi qonunlarda belgilangan bank xizmatlarini bajarish bilan shug‘ullanadi.

Xalq Banki aholining va korxona, tashkilotlarning bo‘sh turgan pul mablag‘larini bir markazga to‘playdi va bu mablag‘lardan iqtisodiyotni rivojlantirishda samarali foydalaniladi. O‘zbekiston Respublikasi Xalq Banki yuridik shaxs hisoblanadi va bu tashkilotning o‘z shaxsiy muhri mavjud, uning yuqori organi Xalq Banki boshqaruvi hisoblanadi. Respublika Xalq Banki muassasalarida aholi jamg‘armalarini saqlash va o‘z vaqtida egalariga qaytarib berishni bevosita O‘zbekiston Xalq Banki o‘z kafolatiga oladi.

Xalq Banki mijozlari bo‘lib, O‘zbekiston fuqarolari, chet el fuqarolari hamda fuqaroligi bo‘lmagan shaxslar ham hisoblanishi mumkin. O‘zbekiston Respublikasi davlat tijorat Xalq Bankining asosiy vazifalari uning ustavida belgilab berilgan:

- har bir rayon, shahar, qishloq, har bir ho‘jalikda bank infrastrukturasi tashkil etish, bank xizmatini Respublikaning har bir yashovchisi uchun qulay bo‘lishini ta‘minlash;
- bank muassasalarini kadrlar bilan ta‘minlashni tashkil etish;
- aholini qiziqtirish uchun yangi omonatlar turini ko‘paytirish, yutuqli omonatlarni joriy qilish, jismoniy va yuridik shaxslar o‘rtasida obligasiyalarni joylashtirish, lotereyalarni chiqarish va joylashtirish;
- aholi qo‘lidagi chet el valyutasini aholi omonatlariga jalb qilish;
- aholi omonatlari bo‘yicha naqd pulsiz hisob-kitoblarni, tovar va xizmatlar uchun naqd pulsiz hisob-kitoblarning yangi shakllarini jumladan plastik kartochkalarni joriy qilish;
- chek, akkreditiv, sertifikat kabi to‘lov hujjatlarini chiqarish va aholi o‘rtasida joylashtirish;
- jismoniy va yuridik shahslarga hisob-kitob va kredit xizmatini ko‘rsatish;

- aholiga bank hizmatini ko'rsatish sohasida chet el tajribasini kiritish;
- bank aktivlaridan samarali foydalanish va kredit tavakkalchiligini kamaytirish;
- ko'chmas mulk qurish, ularni tuzatish, aholining uzoq muddat foydalanadigan tovarlari va boshqalar bo'yicha iste'mol krediti tizimini rivojlantirish;

- omonatchilarning manfaatlarini himoya qilishni ta'minlash;

O'zbekiston Respublikasi Hukumati qarz oluvchi kafolat va kreditorlik funksiyalarini amalga oshirish vazifalarini topshirgan hollarda O'zbekiston Respublikasi Hukumati nomidan qarz oluvchi va kreditor bo'lib ish ko'radi;

Amaldagi qonun hujjatlari doirasida boshqa xil bank faoliyatini olib boradi.

Xalq banki o'z faoliyatini ustaviga asosan olib boradi. Muassislarning bankning ustav sarmoyasidagi badallari miqdori quyidagicha:

O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi - ustav sarmoyasining 51 foizi

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki - ustav sarmoyasining 49 foizi

Respublikada jamg'arma ishi bilan shug'ullanuvchi asosiy banklardan biri Xalq Banki hisoblanadi.

Xalq Banki o'z ishini ma'lum rejalar asosida tashkil qiladi. Yuqori tashkilotlarning qaror va qo'llanmalariga amal qilgan holda o'z faoliyatini olib boradi. Xalq Banki boshqaruvi va bank kengashi bankni boshqaruv organlari hisoblanadi. Bank kengashi tarkibiga 7 a'zo kiradi, 4 ta a'zo Moliya Vazirligi, 3 ta a'zo Markaziy Bank taqdimnomasiga ko'ra tayinlanadi. Bank kengashi yig'ilishida masalalarni hal qilishda kengashning har bir a'zosi bir ovozga ega bo'ladi. Bank kengashi yig'ilishini o'tkazish uchun kворum tayinlangan bank kengashi a'zolarining kamida 75 % foizini tashkil qilishi kerak. Bank kengashi:

- bank faoliyatining ustivor yo'nalishlarini belgilaydi;
- bank depozit va kredit siyosatining prinsiplarini tasdiqlaydi;
- Vazirlar Mahkamasiga, Moliya Vazirligiga, Markaziy bankka, bank ustaviga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish to'g'risida takliflar kiritadi;
- bankning tashkiliy boshqaruv tuzilmasini tasdiqlaydi;
- boshqaruv raisi taqdimnomasi asosida bank boshqaruvi a'zolarini tasdiqlaydi;
- amaldagi qonun hujjatlariga amal qilishni nazorat qiladi va boshqalar.

Bank boshqaruvi bank faoliyatini tashkil etadi va unga tezkor rahbarlikni amalga oshiradi, Markaziy Bank lisenziyasi asosida bankning ustavdagi maqsadlari va vazifalari bajarilishini ta'minlaydi, bank mijozlariga ko'rsatiladigan xizmatlar bo'yicha foiz stavkalari va vositachilik haqi miqdorlarini ishlab chiqadi va bank kengashi bilan kelishib oladi. Zararlar miqdorini kamaytirish maqsadida bank aktivlar turlarini ko'paytiradi. Bank tomonidan Markaziy Bank tomonidan belgilangan iqtisodiy me'yorlarga, Markaziy Bankda majburiy zahiralar shakllantirish yuzasidan talablarga rioya qilinishini ta'minlaydi. Bank boshqaruvi bank kengashiga hisob beradi. Bank boshqaruvi raisi O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi va Markaziy Banki taqdimnomasiga ko'ra Vazirlar Mahkamasining qarori bilan tasdiqlanadi. Kengash raisining o'rinbosari Markaziy Bank taqdimnomasiga ko'ra tayinlanadi. Bank boshqaruv a'zolarining soni va shaxsiy tarkibi bank kengashi tomonidan tasdiqlanadi. Bank hududiy boshqarmalari va bo'linmalarining rahbarlari bank boshqaruvi tomonidan tayinlanadi. Boshqaruv raisi tezkor rahbarlikni amalga oshiradi va bank faoliyati uchun shaxsan javob beradi. Bank buhgalteriya hisobini yuritadi hamda O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlariga va xalqaro standartlariga muvofiq Markaziy Bank tomonidan belgilangan tartibda moliyaviy hisobot taqdim etiladi. Bank o'z moliyaviy hisobotlarini, ularda keltirilgan ma'lumotlar auditorlik tashkiloti tomonidan tasdiqlangandan so'ng, Markaziy Bank tomonidan belgilanadigan shakllar bo'yicha va muddatlarda matbuotda e'lon qiladi. Bankning yillik hisoboti bank kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Xalq banki boshqarmasi o'zining qo'l ostidagi barcha bank muassasalari faoliyati bo'yicha asosiy vazifalarni hal etish, Xalq banki boshqarmasining harajat smetasini ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bundan tashqari Xalq Banki boshqarmasi quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- respublikada omonat ishini tashkil qilish va naqd pulsiz hisob-kitoblarni rivojlantirish bo'yicha vazifalarni belgilab beradi.
- hisobot va bank nazoratini tashkil qiladi.

- bank operatsiyalarini avtomatlashtirish ishlarini olib boradi.
- o'ziga bo'ysunadigan bank muassasalarining yillik hisobot balanslarini tasdiqlaydi, yig'ma balanslarni ko'rib chiqadi.

- bankning kredit va moliya reja loyihalarini muhokama qilishda qatnashadi.

Xalq bankining tashkiliy tuzilishi viloyatlarda Xalq Bankining boshqarmasi tuzilgan, shaharlarda esa jamg'arma ishini bankning shahar filiallari tashkil qiladi. Tumanlarda esa Xalq Banki filiallari faoliyat ko'rsatadi. Har bir Xalq Banki filiali qoshida bir necha omonat kassalar tashkil qilingan. Tuman filiali va omonat kassalari bevosita aholiga hizmat ko'rsatish bilan shug'ullanadi.

"MS Excel" bankning asosiy hisob kitob dasturi bo'lib hisoblanadi. Bu dastur yordamida bank operatsiyalari rasmiylashtiriladi, foizlar hisoblanadi, maxsus jadvallar tuziladi. Bular quyidagi tartibda tuziladi:

Davlat Tijorat Xalq Bankining mijozlari bilan olib boradigan operatsiyalarida banklarda qo'llanilayotganda dasturlardan biri bo'lgan NCI dasturidan foydalanadi, Mazkur amaliyotim davomida NCI dasturidan foydalanishni va bankdagi operatsiyalarni ushbu dastur orqali rasmiylashtirishni o'rganishga harakat qildim. NCI dasturidan har bir bankdagi xodimlar foydalanishi uchun ularga maxsus Login va Parol beriladi, demak NCI dasturiga kirish uchun har bir hodim o'zlarining berilgan login va parolidan foydalanib ishga tushirishadi.

Kredit bo'limi faoliyati xolati taxlili. Xalq banki jismoniy shaxslar uchun quyidagi kreditlash dasturlarini taqdim etadi: Iste'mol kreditlari, Ipoteka kreditlari, Xalq Banki tomonidan kreditlash qulay moliyaviy asos bo'lib, uning yordamida siz o'z istaklaringizni uzoq pul yig'ib o'tirmay, tez amalga oshirishingiz mumkin.

Ipoteka kreditlari yosh oilalarni moddiy va ma'naviy qo'llab-quvvatlash, ularga mehnat faoliyatining boshlanishi va mustaqil hayotga kirib borishi paytida kerakli yordam ko'rsatilishi, barqaror daromad manbalarini shakllantirishga tasirchan rag'batlari va mexanizmlarini yaratish maqsadida davlat-tijorat Xalq Banki turar joyni sotib olish, qurish va rekonstruksiya qilish

uchun kreditlarni ajratadi.

Kredit olish huquqiga quyidagilar ega bo'ladi:

- O'zbekiston Respublikasining 18 yoshga yetgan, to'lovga layoqatli fuqorolari;

- yashash manziliga ko'ra doimiy ro'yxatdan o'tgan;

- oxirgi ish joyida kamida 6 oy ish stajiga va kamida 1 yillik umumiy mehnat stajiga ega bo'lgan;

- banklar va boshqa moliyaviy muassasalar oldida qarzdorligi bo'lmagan;

- bank tomonidan o'z va jalb qilingan mablag'lari hisobiga beriladigan ipoteka kreditining miqdori turar joyni sotib olish, qurish va rekonstruksiya qilish qiymati bilan cheklanadi, lekin ko'pi bilan:

- shaxsiy turar joy uyini sotib olish va qurish uchun minimal ish haqining 3000 baravari;

- shaxsiy turar joy uyini rekonstruksiya qilish va ko'p xonadonli uyda xonadonni sotib olish uchun minimal ish haqining 2500 baravari miqdorida belgilanadi.

Ipoteka kreditidan foydalanish uchun foiz stavkasi kreditdan foydalanish uchun foiz stavkasi yillik 18 foiz miqdorida belgilanadi, bunda depozit hisobraqamiga beriladigan kredit miqdoridan kamida 25 % foiz kiritilishi lozim.

Yosh oilalga ipoteka kreditlari berilishining shartlari. Yosh oilalar uchun kreditdan foydalanish uchun foiz stavkasi yillik 18 % miqdorida belgilanadi, bunda depozit hisobraqamiga beriladigan kredit miqdoridan kamida 25% kiritilishi lozim. Bunda qonunchilikka muvofiq yosh oilalar toifasiga birinchi marta ro'yxatga olingan nikoh qurgan, har birining yoshi 30 yoshdan oshmagan er-xotin kiritiladi. Yosh oilalarga ipoteka kreditlari bo'yicha asosiy qarzlarni qoplash bo'yicha uch yillik imtiyozli davr belgilanadi, kreditni qoplash to'lovlari imtiyozli davr tugagandan keyingi oydan e'tiboran boshlanadi. Bank tomonidan o'tkazilgan mablag' va shartnoma bo'yicha to'lov talabnomasining qiymat orasidagi farqi bankning diskonti hisoblanadi. Davlat tijorat Xalq Banki mijozlarga O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 23-mart kunidagi

№ PQ-308-sonli “Xususiy yordamchi, dehqon va fermerlik xo‘jaliklarida qoramol sonini ko‘paytirishni rag‘batlantirish choralari to‘g‘risida ” qarori asosida beriladigan mikrokreditlarni taklif qiladi.

Kredit foizi - Markaziy Bankning qayta moliyalash stavkasi miqdorida shartlari asosida quyidagicha belgilanadi:

Bankning o‘z mablag‘lari hisobidan beriladigan ipoteka kreditining miqdori quriladigan, rekonstruksiya qilinadigan yoki sotib olinadigan uy-joy qiymatining 75% foizigacha bo‘lgan miqdorda ajratiladi. Kredit oluvchi kredit olish uchun yakka tartibda quriladigan, rekonstruksiya qilinadigan hamda sotib olinadigan uy-joy yoki ko‘p qavatli uydagi xonadon qiymatining 25% foizi miqdoridagi o‘z mablag‘iga ega bo‘lishi kerak.

Yakka tartibdagi uy-joyni sotib olish uchun va qurish uchun eng kam ish haqining 3000 baravarigacha bo‘lgan miqdorda 15 yildan kam bo‘lmagan muddatga. Ko‘p qavatli uylardan xonadon sotib olish uchun yakka tartibdagi uy-joylarni ta‘mirlash uchun eng kam ish haqining 2500 baravarigacha bo‘lgan miqdorda 15 yildan kam bo‘lmagan muddatga. Yosh oilalar uchun imtiyozli davr (Yillik ustama foiz to‘loviga nisbatan) 3 yil. Umumiy asosdagi ipoteka kreditlari uchun imtiyozli davr 2 yil. Uy-joy qurish yoki ta‘mirlash uchun ajratiladigan ipoteka kreditlari qurilayotgan uy-joy smeta qiymatining yoki rekonstruksiya qiymatining 25% foizidan kam bo‘lmagan miqdorda kredit oluvchi tomonidan o‘z mablag‘lari hisobiga qurilish montaj ishlari tarzida bo‘lishi mumkin.

Quyidagilar uchun kredit olishingiz mumkin:

- maishiy texnika, kompyuter texnikasi, radio va elektro apparaturasi sotib olish uchun;
- mebel va boshqa uy-ro‘zg‘or buyumlarini sotib olish uchun;
- qurilish materiallari va san texnika buyumlarini sotib olish uchun;
- marosimlar, to‘ylarni o‘tkazish, bayram tadbirlarini nishonlash uchun;
- aviachiptalarni sotib olish uchun;
- davolash va dori darmonlarni sotib olish uchun;

- turistik xizmatlar, sayohat xizmat ko'rsatilishi uchun haq to'lash uchun va hokazo.

Kreditni olish uchun qarz oluvchi tomonidan quyidagi hujjatlar taqdim etladi:

- kreditni olish yuzasidan ariza;
- doimiy ro'yxatdan o'tgan joyi ko'rsatilgan pasport,
- shuningdek yashash joyidan ma'lumotnoma.

Korporativ mijozlarga DT Xalq banki iqtisodiyoyning ko'p tarmoqlarida faoliyat yurituvchi yuridik shaxslarning tabaqalari uchun bank mahsulotlari va xizmatlarining keng to'plamini taqdim etadi. Xalq Bankining korporativ mijozlarga bank xizmatlarining quyidagi to'plamini taqdim etadi: Kreditlash hisob-kitob, kassa xizmatlarini ko'rsatish, valuta operatsiyalari bo'yicha bank xizmatlari va boshqa bank xizmatlari.

Chakana bo'limi faoliyatining xolati taxlili. Xalq Banki o'zining ustavidan kelib chiqqan holda asosan quyidagi operatsiyalarni bajaradi: yuridik va jismoniy shaxslarning hisobvaraqlarini ochadi va yuritadi, o'zining yo'riqnomalari va qoidalariga muvofiq mijozlarning, shu jumladan, vakillik banklarining topshirig'iga ko'ra hisob-kitoblarni amalga oshiradi.

Jismoniy va yuridik shaxslardan, shu jumladan, horijiy jismoniy va yuridik shaxslardan, xalqaro, boshqa hil tashkilotlardan, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi fuqarolaridan, horijiy davlat fuqarolaridan hisobvaraqlariga va omonatlariga so'mda va horijiy valyutada pul mablag'larini qabul qiladi. O'z mablag'lari va jalb qilingan mablag'lar hisobiga qaytarish, to'lash va muddatli shartlarda qisqa muddatli va uzoq muddatli kreditlar beradi. Belgilangan qonun hujjatlariga muvofiq o'z nomidan o'z mablag'lari va jalb qilingan mablag'larni boshqa banklarning shu jumladan, xalqaro banklarning hisob raqamlariga hamda omonatlariga, boshqa kredit muassasalariga joylashtiradi. Yuridik va jismoniy shaxslardan naqd va naqdsiz shakllarda horijiy valyuta sotib oladi va ularga sotadi.

Pul mablag'larini, to'lov va hisob-kitob hujjatlarini inkassasiya qiladi,

jismoniy va yuridik shaxslarga to'liq hisob-kitob kassa xizmat turlarini ko'rsatadi. Qonun hujjatlarida belgilangan tartibda qimmatli qoqozlar chiqaradi, sotib oladi, sotadi, hisobga oladi va saqlaydi, mijoz bilan shartnoma bo'yicha qimmatli qoqozlarni boshqaradi va qimmatli qoqozlar bilan boshqa operatsiyalarni amalga oshiradi.

Uchinchi shaxslar uchun majburiyatlarning bajarilishini nazarda tutuvchi kafolatlar beradi. Uchinchi shaxslardan majburiyatlarning bajarilishini talab qilish huquqlarini sotib oladi. Mijozlarning hujjatlari va boyliklarini saqlash, shu jumladan qonun hujjatlarida belgilangan tartibda seyflar, yashiklar, shkaflar va xonalarni ijaraga berish xizmatlari singari seyf xizmatlarini ko'rsatadi. Trast va lizing operatsiyalarini amalga oshiradi. Bank maslahati va axborot xizmatlarini ko'rsatadi. Lisenziyada mahsus kelishib olingan xalqaro bank amaliyotiga muvofiq boshqa operatsiyalarni amalga oshiradi.

Plastik kartochkalar bilan bog'liq operatsiyalar. Plastik kartochka - bu o'z egasiga tovarlar va xizmatlar haqini naqdsiz to'lash, shuningdek banklar bo'linmalarida (filiallarida) naqd pul olish imkonini beruvchi shaxsiylashtirilgan to'lov asbobidir.

Kartalarning turlari:

- shaxsiy bank kartasi (jismoniy shaxslar uchun, so'mlik);
- korporativ bank kartasi;
- xususiy tadbirkorning milliy valyutadagi bank kartasi.

So'mlik to'lov kartasi — bu universal shaxsiylashtirilgan to'lov asbobi bo'lib, u bilan ichki nazorat bo'limi faoliyati tijorat banklarida ichki bank nazorati va uning turlari BEK ofis. Front ofis. Dastlabki nazorat, Joriy nazorat, Yakuniy nazorat, Buhgalteriya operatsiyalarini dastlabki nazoratdan o'tkazish Dastlabki nazorat Front-ofis hodimlari (agar, bank tarkibiy tuzilmasi Front-ofis va Bek-ofisga bo'lingan bo'lsa) yoki mas'ul ijrochi buhgalter tomonidan operatsiyalarni bajarmasdan oldin ularning samaradorligini, bankning ichki siyosatiga hamda amaldagi qonunchilikka mos ekanligini ta'minlash maqsadida amalga oshiriladi. Agar, operatsiyalar horijiy valyutada xalqaro shartnomalar

asosida amalga oshirilsa, shartnoma shartlariga rioya qilinishi lozim. Buhgalteriya operatsiyalarini joriy nazoratdan o'tkazish Bek-ofis xodimi yoki nazoratchi buhgalter bank ichki hujjat aylanish tartibiga asosan Front-ofis yoki mas'ul ijrochi buhgalterdan kelib tushgan pul hisob-kitob hujjatlarining asl va elektron nusxalarini qabul qilgandan keyin joriy nazoratni amalga oshiradi.

Bank operatsiyalarini yakuniy nazoratdan o'tkazish Yakuniy nazorat xizmati tomonidan keyingi bank ish kunidan kechikmagan holda elektron ma'lumotlar bazasiga kirib, bankda amalga oshirilgan barcha operatsiyalar bosh va yordamchi kitoblardagi amal qilib turgan shaxsiy hisobvaraqlarda to'g'ri aks ettirilganligini pul hisob-kitob hujjatlarining asl nusxalari bilan solishtirib tekshirishdan o'tkazilishi shart.

2.2 DT “Xalq Banki” da kadrlar siyosatining hozirgi holati va uning tahlili.

XXI asr boshida jamiyatimizda o'tkazilayotgan islohotlarning mazmun-mohiyati avvalambor kadrlar siyosati, mamlakatimizda olib borilayotgan bunyodkorlik ishlari, bosh ustuvor yo'nalishlar va ularni yanada chuqurlashtirish bilan bog'liq. Shu bois O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tishini ta'minlashda va uning “Kadrlar tayyorlash Milliy Dasturi” ni amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Bunday sharoitda, rivojlangan mamlakatlar banklari tajribasida bo'lganidek, inson resurslari jamoaning bosh aktivi sifatida tahlil qilinib, ular bilan ishlash birinchi o'ringa chiqarilishi lozim.

Banklar hozirgi paytdagi egallab turgan mavqelarini saqlab qolish va o'z faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish uchun doimiy ravishda xodimlar faoliyatining unumdorligini oshirib borish lozim. Buning uchun bankda uning barcha iqtisodiy, moliyaviy va kadrlar ko'rsatkichlari uzluksiz ravishda tijorat banklar amaliyoti talablari darajasida kompleks ravishda tahlil etilishi lozim. Bu esa bank faoliyatida kadrlarni boshqarish usullarini takomillashtirishni taqozo

etadi. Shu asosda banklarning moliyaviy barqarorligini yanada mustahkamlash imkoniyatlari kengayadi. Ma'lumki, banklar faoliyatiga ta'sir etuvchi omillardan biri bu kadrlarni kasb mahorati va malakasidir. Bu esa o'z navbatida, bankning rivojlanishi va sog'lom faoliyat yuritishi hamda foydaga ega bo'lishi faqatgina uning bozor talablariga javob berishi bilan emas, balki raqobatchi banklarning faoliyatiga va ayni paytda bank kadrlarini boshqarish hamda ular saloxiyatidan foydalanishni to'g'ri tashkil etilishiga ham bevosita bog'liq. Shuning uchun banklar o'z faoliyatida taktik va strategik qarorlar qabul qilishda bank kadrlarini boshqaruvida alohida e'tibor berishlari lozim.

So'nggi yillarda milliy moliya bozorida izchillik bilan rivojlanib borayotgan "Xalk Banki" o'zining iqtisodiy saloxiyatini yil sayin mustahkamlab borib, mamlakat iqtisodiyotning barcha sohalarida ham amalga oshirilayotgan tarkibiy-tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni yanada jadallashtirish va chuqurlashtirishga katta hissa qo'shib kelayotganini qayd etish mumkin.

Taxlillar shuni ko'rsatadiki, banklarda kadrlar bilan ishlash xizmati ma'muriyatning eng yaqin ko'makchisi, xodimlarni jipslashtirishga alohida hissa qo'shadigan bir bo'g'in, shuning uchun ham bu ishga mutasaddi qilib biriktirilayotgan xodim tashabbuskor, bilimli, qat'iy, yangilikka intiluvchan fidoyi inson bo'lishi kerak.

DT "Xalk Banki" kadrlarni malakasini oshirish va ikkinchi mutaxassislik uchun Toshkent Moliya Instituti bilan hamkorlikda ishlar olib bormoqda. Yuqoridagilarni hisobga olgan holda bank menejmentining o'ziga xos xususiyatlarini va maqsadlarini ko'rsatib o'tish maqsadga muvofiqdir. Bu xususiyatlarga:

- pul bozori sharoitida xo'jalik sub'ekti sifatida bank ishini rentabelligini ta'minlash;
- kreditor va jamg'armachilar qiziqishini ta'minlash maqsadida, bankni ishonchli sherik sifatida uning balansi likvidligini ta'minlash;
- bank mijozlariga ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmi, turi, sifatini yaxshilagan holda ular orasidagi aloqalarning doimiyligini ta'minlash uchun mijozlar talablarini

maksimal qondirish;

- jamoaning ishlab chiqarish, tijorat hamda ijtimoiy muammolarini birgalikda hisobga olgan holda hal qilish;

- mutaxassislarning salohiyatidan to'laroq foydalanish maqsadida ularni tayyorlash, qayta tayyorlash va joy-joyiga qo'yish.

Ushbu maqsadlarga erishish uchun bankning boshqaruvi miqdoriy va sifat hamda ijtimoiy ko'rsatkichlarga tayanadi. Bank tizimining rivojlantirilishi quyidagi muhim fundamental muammolar yechimini topishga tayanishi kerak:

- banklar va davlat hokimiyati o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni rivojlantirish;
- monopoliyaga qarshi siyosat va bank sohasida raqobatning rivojlanishi;
- banklarning kredit siyosatini iqtisodiyotning real sektori rivojlanishiga ta'sirini belgilash;

- banklarning kadrlar siyosatini hamda kadrlarning sifatini oshirish.

Bankning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun kadrlarni tanlash, o'qitish, ularga baho berish va rag'batlantirish, boshqarishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlaridan foydalanish va ularni takomillashtirish maqsadga muvofiqdir.

Kadrlarni tanlash, joylashtirish va ularni malakasini oshirish bo'yicha amalga oshirilishi zarur bo'lgan birinchi navbatdagi vazifalar quyidagilar:

- xodimlar bilan shartnomaviy munosabatlarni o'rnatish;
- ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mehnat shartnomasini tuzish borasida xodimga ishga qabul qilinganligi to'g'risidagi buyruqni rasmiylashtirish;
- kadrlar sifat tarkibi (xodimlarning ma'lumot darajasi, ish staji va tajribasi, yoshi uning sifat tarkibini anglatadi)ni o'rganib chiqish;
- asosiy ish joylariga tajriba va malakasi yetarli, ma'lumot jihatdan zamon talabiga javob beradigan xodimlarni qo'yish;
- xodimlarni o'rganib borish va ularni kasbiy jihatdan o'sishiga e'tibor berib, bosqichma - bosqich lavozimlarida o'stirib borish.

Kadrlar sifatini yaxshilashning asosiy yo'llaridan biri har bir korxona, bank "Oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar bilan to'ldirilishi lozim bo'lgan

lavozimlar namunaviy nomenklaturasini ishlab chiqib, tasdiqdan o'tkazish hamda nomenklaturaga qat'iy rioya qilishdir. Bunda maqsad - asosiy lavozimlarga faqat yetarli ma'lumotga ega, malakali mutaxassislarni tanlash, shu bilan bir vaqtda, joy- joyiga qo'yish tamoyillarini buzish holatlarini yanada kuchli nazoratga olish orqali tizim kadrlari sifatini mustahkamlashdan iborat. Shu o'rinda alohida qayt etishimiz kerakki, bankda barcha tarkibiy tuzilmaning rahbar xodimlari, markaz, boshqarma va mustaqil bo'lim boshliqlarining har biri o'z o'rnida rahbar lavozimlarga zaxira tayyorlab borishi va bu ishlarni bevosita kadrlar xizmati bilan hamkorlikda amalga oshirishi yaxshi samara beradi.

Kadrlar salohiyatini yaxshilashni maqsad qilib qo'ygan har bir tijorat banki o'z yo'nalishidagi oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari bilan hamkorlik aloqalarini o'rnatishi maqsadga muvofiqdir. Kadrlar xizmatining talabalarga amaliyot o'tash mobaynida e'tibor bilan munosabatda bo'lishi, ularni bank faoliyati bilan yaqindan tanishtirish hamda belgilangan amaliyot rejasini haqiqatda bajarish ishlariga bosh bo'lishi talabada shu bankka qiziqish uyg'otadi. Bunday hamkorlik bitiruvchi talabalarning taqsimlanishi jarayoniga ham ta'sir ko'rsatishi mumkin, ya'ni kadrlar xizmati talabalar ichidan amaliyot davrida sinalgan, o'zini yaxshi jihatdan ko'rsata olgan talabalarni bank uchun tanlab olish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Yangi xodimlar, yosh kadrlar jamoaga tezroq kirishib ketishi uchun ularni turli tadbirlarga jalb qilish, topshiriqlar berib borish o'zining ijobiy natijalarini beradi. Lekin ko'p holatlarda rahbarlar bu tadbirlarga e'tiborsizlik bilan qaraydilar, bu esa yosh xodimlarda loqaydlik va befarqlikni yuzaga keltirish mumkin. Agar kadrlarga o'z vaqtida sabr-toqat bilan ish sir-asrorlari o'rgatilsa, imkoniyatiga qarab ish berilsa va ular bosqichma bosqich o'stirilib borilsa, albatta, xodimda bankka nisbatan sodiqlik shakllanadi va uni kadrlar zaxirasiga kiritish mumkin bo'ladi.

Xodimlar malakasini oshirishning o'ziga xos uslublari mavjud, bular: malaka oshirish kurslari, seminarlar, stajirovkalar, o'zaro tajriba almashishdir. Tijorat banklarining kadrlar salohiyati bankning eng katta boyligi bo'lib, shu

bilan birga dolzarb muammolaridan biri hamdir. Hech qanday bank yaxshi mutaxassislersiz mavjud bo'la olmaydi, chunki bank xodimlarini o'qitish, ularning malakasini oshirish bank biznesining muvaffaqiyati bilan o'zaro chambarchas bog'liq. Kelajakni ko'zlovchi bank o'z xodimlarini o'qitish jarayonini to'xtatmaydi. Moliya bozorlarida muttasil yuz beradigan o'zgarishlar banklarga o'z ta'sirini o'tkazmay qolmaydi. Bankning eng professional xodimlari esa bunday salbiy ta'sirlarni bartaraf etishga qodir bo'ladi. Bizga ma'lumki, banklar faoliyatiga ta'sir etuvchi omillardan biri xodimlarning soni, kasb mahorati va malakasiga bog'liq. Shu sababli banklarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'ra bilish, baholay olish va ularga qarshi chora-tadbirlarni ishlab chiqish natijasida bank daromadini oshirish mumkin.

Xulosa o'rnida aytish mumkinki, bank boshqaruvida yuzaga keladigan vazifalarni amalga oshirish uchun bank tizimida menejment va marketingni rivojlantirish yo'llarini ishlab chiqish zarur.

2.3. DT “Xalq Banki” kadrlarni boshqarish jarayonida samarali faoliyat ko'rsatish tizimi tahlili.

Banklarda turlicha boshqaruv tizimlari mavjud. Misol uchun sifat menejmentida tijorat bankining yuqori xizmat ko'rsatish sifatiga erishish va uni saqlab qolishga qaratilgan amallarning barcha turlari bilan tartibga solinadi. Bankning biznes jarayonlarini tahlil qilish va baholash masalalarini qamrab oladi va unda belgilangan vazifalarni bajarilishi usullarini ta'riflaydi hamda erishilgan natijalarni qayd etadi. Ushbu usul banklarni faoliyatini boshqarish tizimlarida ham shunday funksiyalar mavjud. Shu bois yuqorida sanab o'tilgan harakatlarning barchasini bankning boshqaruv bo'limlari nazorat qiladi.

Bank faoliyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iborat:

- bank xodimi;
- axborot texnologiyalari;
- hujjatlaridan iborat.

Samarali mehnat tizimiga erishishda ilk bora xodimlarning malakaviy darajasi tahlil etiladi. Shundan so'nggina boshqa omillar tahlil etiladi. Bank xodimlarining samarali mehnat tizimi asosi bo'lib, xodimlarning ongli ravishda har qanday ishni birinchi martadanoq to'g'ri bajarishga harakat qilishining rag'batlantirilishiga qaratiladi. Shuning uchun bu tizimning asosini birinchi navbatda rahbariyat bilan bank xodimlarining o'zaro munosabatlari tashkil etadi. Bank rahbari o'z xodimining ish davomida yo'l qo'yilgan birorta buzilishni sezganda uni xodimlar bilan ishlash bo'limida maxsus blanka orqali "bank xodimlarining bank blankalarini buzishlari" nomli daftarda qayd etadi. Bundan tashqari rahbar mazkur daftarda buzilishga yo'l qo'ygan xodimning mehnat sifati koeffisientini pasayishi miqdori haqida belgi qo'yadi. Uning aniqligi xodimning o'z imzosi bilan tasdiqlanadi. Bunday hujjatlashtirish hisob yuritish bilan ahamiyatligina bo'lib qolmasdan bank xodimining bank blankalarini buzish va uni to'g'ri yozish xususidagi tushuntirish vazifasini ham o'taydi. Keyingi oy boshida bank rahbari jamoaga xodimlarning o'tgan oy uchun shaxsiy sifat koeffisientlarini e'lon qiladi. Keyin ijrochining mehnat sifati koeffisienti rahbar tomonidan tasdiqlanadi. Bunday samarali faoliyat ko'rsatish tizimini joriy etish amaliyoti shundan dalolat bermoqdaki, har qanday jamoada bir nechta buzilishlar qayd etilganidan keyin xodimlar o'rtasida intizomlilik ortishini ko'rsatmoqda. Bunday qarashlarning asosiy mohiyati bank xodimlari yo'l qo'ygan muayyan buzilishlar hamda qo'llangan jazo choralari jamoaga ma'lum qilinmaydi. Tanqid va boshqa choralar istisno etiladi. Bunday asosiy e'tibor samarali ishlayotgan xodimlarni turli yo'llar bilan moddiy rag'batlantirishga qaratiladi. Shuning bilan birga bank rahbariyati ushbu jarayonning barcha ishtirokchilarini samarali va ma'suliyatli ishlashga rag'batlantiradi.

Tejamli ishlab chiqarish maqsadlari o'ziga xos bo'lib, u quyidagi omillardan tashkil topgan:

- bankning mehnat xarajatlarini qisqartirish;
- bankga yangi xizmat ko'rsatish usullarini jalb etish;

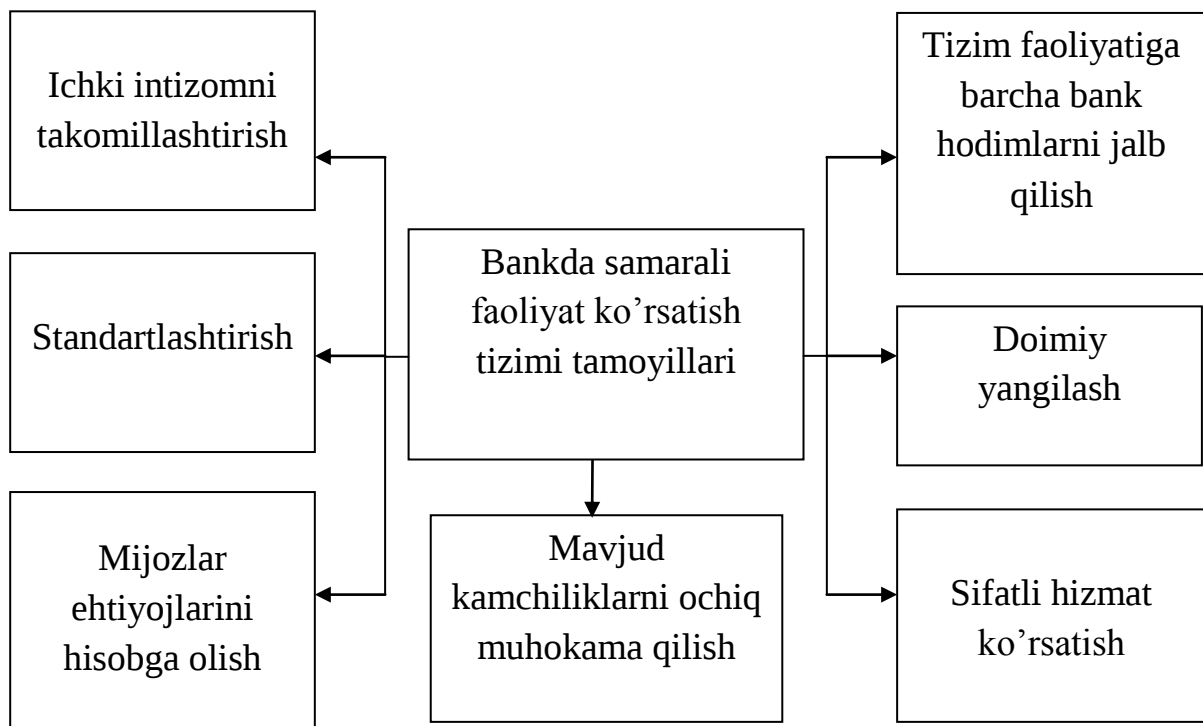
- mijozlar pul mablag'larini saqlash va mijoz ko'rsatmasi asosida pul o'tkazmalarini o'z vaqtida bajarilishini kafolatlash;

- mijozlarga yuqori sifatli va arzon narxdagi xizmat turlarini ko'paytirish.

Samarali faoliyat ko'rsatish tizimini joriy etishdan oldin bank rahbariyati boshqaruv xodimlari bilan bevosita har bir bo'limga mas'ul ijrochilar bilan birga bankda yo'l qo'yilgan kamchiliklarni og'irlik darajasiga qarab ularning puli qiymatini belgilab oladi. Shuning barobarida mehnat jamoasida baholash turlari va mezonlari o'rnatiladi. Shuningdek bank faoliyatida kamchiliklarga yo'l qo'ymaydigan yoki samarali faoliyat ko'rsatish tizimi dasturida faol ishtirok etadigan va ish jarayonida tashabbus ko'rsatadigan bank xodimlariga mukofotlar belgilanadi.

Bankning xodimlar uchun samarali faoliyat ko'rsatish tizimi o'z o'zini cheklashlarning muayyan bir yig'indisi va bank faoliyati doirasida o'zining shaxsiy tashabbuskorlik ko'rsatish imkoniyatini belgilaydi. Mehnat intizomi hamda samaralilik tamoyillari bankdagi boshqaruv qadriyatlari va madaniyat elementlariga aylanadi. Bunday sharoitlarda bank xodimlari yangi ko'nikmalarni rivojlantirishi, odatlarini o'zgartirishi va mukammallika intilishi talab etiladi.

Mukammallaushv jarayonida barcha menejerlardan toki oddiy bank xodimlarigacha jalb qilinadi. Uni amalga oshirish uchun esa katta moddiy xarajatlar jalb qilinmaydi. Shundan so'ng ichki intizom o'zini nazorat qilish ko'nikmasi bank xodimi o'ziga va boshqa xodimlarga va bankga nisbatan hurmat paydo bo'ladi. Keyinchalik esa bankdagi ish faoliyatiga ham o'zgarishlar yuz beradi. Ushbu jarayon yangi boshqaruv madaniyatining va tashkiliy muhitning ijobiy tomonga shakllanishiga olib keladi. Bu sharoitga 3-4 oy kerak bo'ladi. Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi o'zining tamoyillariga ega bo'lib, ular quyidagi rasmda keltirilgan. (4-rasm)



4-rasm. Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi tamoyillari⁶.

Bu tamoyillarni har bir bank uchun doim to'ldirish o'zgartirish va yangilab borish talab etiladi. Shuningdek ularni tahlil qilish va umumiyashtirishga asoslanib yanada takomillashtirish mumkin.

Ko'pgina banklarda personal faoliyatini baholashning rasmiy tizimi mavjud bo'lib, har yili o'tkaziladigan attestasion suhbatlar ko'pincha xodim tomonidan ham, suhbatni o'tkazadigan menejer tomonidan ham havotirli kayfiyatlarni keltirib chiqaradi. Buning oqibatida ko'pchilik menejerlar attestasion suhbatni o'tkazishni orqaga suradilar, ba'zan esa umuman o'tkazmaydilar, hattoki uni o'tkazish tashkilot uchun majburiy bo'lsa ham. Ayrim tashkilotlarda bunga kasaba uyushmasi to'sqinlik qiladi.

Faoliyatni baholash bir yilda bir marta o'tkaziladigan rasmiy tadbir bo'lishi shart emas, u uzluksiz kechadigan jarayon bo'lishi ham mumkin, bunda attestasion suhbatlar ancha ko'proq va ko'pincha norasmiy tarzda o'tkaziladi.

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

- o'qitishga ehtiyojni aniqlash;

⁶ www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

- kuchli tomonlarga tayangan holda va zaif tomonlar bo'yicha teskari aloqani ta'minlab, ularni yengish yo'llarini muhokama qilib, joriy unumdorlikni yaxshilash;

- keyingi davr uchun maqsad va vazifalarni belgilash, bunda ular yetishib bo'ladigan bo'lishiga intilish;

- tashkilot ichidagi zarur xizmat siljishlari uchun nomzodlarni aniqlash;

- salohiyati yuqori bo'lgan nomzodlarni ajratish va ularni xizmat bo'yicha ko'tarish haqida kerakli qarorlarni qabul qilish uchun axborotni to'plash.

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

- joriy faoliyatni yaxshilash;

- ishlab chiqarish maqsadlari va vazifalarini aniqlash;

- o'qitishga rivojlantirishga ehtiyojlarni baholash.

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

Noan'anaviy attestasiya uslublari an'anaviy uslublar uchun xos kamchiliklarni bartaraf etishga imkon beradi, ammo ulardan foydalanish ham tashkilotda muayyan muammolarning kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin. Birinchi navbatda, xodimga baho beruvchi shaxslarning ko'payib ketishi turli xil ichki nizolarga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, xodimning kelajak imkoniyatlarini aniqlashga urg'u berish ham har xil ziddiyatlarni keltirib chiqaradi.

Banklarda kadrlarni boshqarish jarayoniga rahbarlarni kengroq jalb etish uchun ushbu shartlarni bajarish darkor. Jumladan:

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

- xodimlar bilan ishlash jarayoniga rahbarlarni ularni qiziqtirishi mumkin

bo'lgan ish uslublari vositasida jalb eta bilish. Bu maqsadga erishish yo'lida rahbarlardan nomzodlar bilan suhbatlashish, kasbiy ta'lim mashg'ulotlarini o'tkazish talab etiladi;

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

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

Bank xodimlarini boshqarishning asosiy vazifasi bankning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlash bo'lib, bu xodimlarni izlash, tanlash, yollash, o'qitish, baholash va rag'batlantirishga bog'liq barcha kompleks muammolarni tizimli hal qilishni taqozo etadi. Bugunga kelib amaliyotchilar bank xodimlarining eng muhim xususiyatlarini ajratish zarurligini anglab yetdilar, bu esa kadrlarga oid barcha jarayonlarni bir tizimga bog'lash imkonini beradi. Bankda kadrlar ishining hamma bosqichlari va jarayonlarini maqsadli tarzda shakllantirish imkonini beradigan bunday xususiyatlar kompetensiyalardir. Bu ancha murakkab, tizimli va nisbatan yangi tushuncha. Uni tushunib yetish va qo'llashda chalkashliklar juda ko'p, shuning uchun haqiqatda uning nimaligi haqida fikr yuritish maqsadga muvofiqdir.

Bugungi kunda qobiliyatlar uslubiga aksariyat xorij banklari ega. Ular ko'pincha bank boshqaruvidagi maxsus bo'linmalarda ishlab chiqiladi. Uslubning umumiy konsepsiyasi bevosita bankning birinchi shaxslarining strategik tasavvurlariga asoslanadi. Bu axborot (bankning mazkur rivojlanish bosqichidagi asosiy kompetensiyalar ro'yxati va tavsifini o'z ichiga oladi) o'ta maxfiy hisoblanadi. Qobiliyatlarning qaysi uslubi qabul qilinganini bilgan raqiblar bankning faoliyati haqida to'liq tasavvurga ega bo'lishlari, uning kuchli va muammoli tomonlari, asosiy ustunliklari haqida fikr yuritishlari mumkin va h.k. Ko'pincha qobiliyatlar modelini ishlab chiqish bankka yangi kuchli

yetakchilarni jalb qilish bilan bog'liq bo'ladi. Ular insonlarni tegishlicha o'zgartirmasdan biznesda kuchli siljish qilib bo'lmasligini yaxshi tushunadilar.

Bank xodimlari o'z majburiyatlarini samarali bajarishlari uchun ular kreativlik, so'zlash san'ati, kirishimlilik, axborot bilan ishlash, erudisiya, auditoriyani yaxshi bilish, tashkilotchilik kabi asosiy kompetensiyalarga ega bo'lishlari kerak. Xodimlar kompetensiyalari ro'yxatini yanada oshirish mumkin, lekin sanab o'tilgan kompetensiyalarsiz bank xodimi o'z kasbining egasiga aylana olmaydi.

III BOB. TIJORAT BANKLARIDA KADRLARNI BOSHQARISH VA ULAR SALOXIYATIDAN FOYDALANISHNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI

3.1 Tijorat banklarini boshqarishda kadrlar saloxiyatidan foydalanish strategiyasini rivojlantirish.

Mamlakatimizda hozirgi zamon talablariga muvofiq, yuqori malakali, har tomonlama bilimli, aql-zakovatli, yuksak ma'naviyatli mutaxassislar tayyorlashga katta e'tibor qaratilmoqda. Jumladan, “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” bugungi kunning dolzarb vazifalarini o‘zida mujassam etganligi – bu borada erishilayotgan yutuq va natijalar samarasida namoyon bo‘lmoqda.

Tijorat banklarda kadrlarni boshqarish mahsus funksional xizmatlar va tegishli bo‘linmalar rahbarlarining bankni strategik rivojlantirish va band bo‘lgan kadrlardan yanada samaraliroq foydalanish vazifalarini bajarishga qaratilgan turli faoliyatidan iboratdir.

Ushbu masalalarga mamlakatimiz iqtisodiyotining taraqqiyot bosqichiga ko‘tarilish jarayonida, ayniqsa muhim ahamiyat kasb etuvchi, birinchi darajali masala sifatida qaralmoqda. Zero, bank va moliya tizimida raqobat mavjud ekan, malakali kadrlarga bo‘lgan talab ham ortib boraveradi. Moliya bozorlarining takomillashuvi, milliy moliya bozorlarini erkinlashtirish bank tizimi oldiga muhim vazifalarni qo‘yar ekan, bank tizimini boshqarish jarayoni bundan keyin ham malakali kadrlarga tayanib boraveradi. Moliya tizimi yuksak darajada rivojlangan davlatlarda malakali kadrlar tayyorlash markazlarining ko‘plab tashkil etilganligi ham shu boisdandir.

Respublika banklari tomonidan bugungi kunda o‘z kadrlarining ana shu dastur asosida tashkil etilayotgan o‘quv kurslari va seminarlarda bank faoliyatining turli yo‘nalishlari bo‘yicha o‘z bilimlarini oshirishlari uchun qulay sharoit va imkoniyatlar yaratib kelinmoqda. Bu borada turli chora-tadbirlar

ko‘rilayotganligi kadrlar menejmentida kadrlarni boshqarish tizimini rag‘batlantirishning asl ifodasi sifatida namoyon bo‘lmoqda. Jumladan, hozirda hududlardagi yosh, intiluvchan kadrlarning bilim saviyalari va malakalarini oshirish maqsadida maxsus stajirovka kurslari faoliyat olib bormoqda. Mutaxassislarining huquqiy va iqtisodiy bilimlarini oshirish maqsadida mintaqaviy o‘quv markazlari bilan hamkorliklar yo‘lga qo‘yilgan.

Malakali kadrlarga bo‘lgan talabdan kelib chiqib, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasi ushbu akademiya qoshida tashkil etilgan Oliy Biznes maktab hamda Bank-Moliya akademiyasi bilan doimiy aloqalar yo‘lga qo‘yilganligi, ayniqsa diqqatga sazovordir. O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishini ta‘minlashda bank tizimida bilimdon va ishbilarmon mutaxasislarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega.⁷ Hozirgi sharoitda kadrlar bilan ishlashning asosiy maqsadi yuksak javobgarlikni his qiladigan, jamoaviy psixologiyaga, yuqori malakaga ega bo‘lgan shaxsni tarkib toptirishdan iborat.

Funksional jihatdan kadrlarni boshqarish deganda, kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog‘liq bo‘lgan barcha vazifalar va qarorlar, masalan, kadrlarni tanlash, ulardan foydalanish, malakasini oshirish, ularning mehnatiga haq to‘lash, ishdan bo‘shatish va h.k. tushuniladi⁸.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar bo‘lgan barcha shaxslar va institutlar masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo‘limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi. Kadrlarni boshqarish shundan iboratki, kadrlar bankning raqobat ustunligini shakllantiradi, shuning uchun ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash lozim, bundan maqsad esa bankning strategik maqsadlariga

⁷Q.H. Abdurahmonov, SH.R. Holmo‘minov, N.Q.Zokirova. Darslik.Personalniboshqarish. - T.: O‘qituvchi, 2008. 656

⁸Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010. 225стр.

erishishdir⁹.

Kadrlarni boshqarish tajribasining o'ziga xos elementlari quyidagilar:

- band bo'lgan kadrlardan yaxshi mutaxasislarni tanlash, yollash va ularning sifatiga e'tibor qaratish;
- hamkorlik va qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda qulay muhit yaratish uchun jamoaviy mehnat usullarini tadbiq etish;
- boshqarish vazifalarini bo'limlar boshlig'iga yoki uning birinchi o'rinbosariga topshirish.

Yana masalalardan biri raqobat keskinlashganda, xarajatlarni kamaytirish rag'batlantiriladi, tashkiliy tuzilmalar o'zgaradi, biznesni tashkil etish mahsulotlar va iste'molchilar atrofida etibor qaratiladi. Shu bilan birga, kadrlarning bilimi va malakasining roli keskin oshadi va tegishli mutaxassislarning iste'dodi uchun raqobat darajasi ham kuchayadi.

Tijorat banklarida kadrlardan samarali foydalanish umumiy tarzda mazkur bank va uning barcha yollangan kadrlarini qamrab oladi, bu kadrlar qat'iy belgilangan vazifalarni bajaradilar¹⁰. Hozirgi kunda amaliy nuqtai nazardan kadrlar bankning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma kadrlarning muayyan guruhi yoki alohida kadr tomonidan bajariladigan aniq vazifalarning o'ziga hos xususiyatlariga mos keladigan ijtimoiy yechimlarni taqozo etadi.

Bank kadri menejmenti vazifalari tijorat banki va uning mijozlari o'rtasida yangi zamonaviy talablar asosida samarali aloqa o'rnatishga imkon beradi¹¹. Ularni qo'llash mijozlarga xizmat ko'rsatishda bajariladigan operatsiyalar samaradorligini oshishiga olib keladi. Uni quyidagi chizmada ko'rishimiz mumkin.

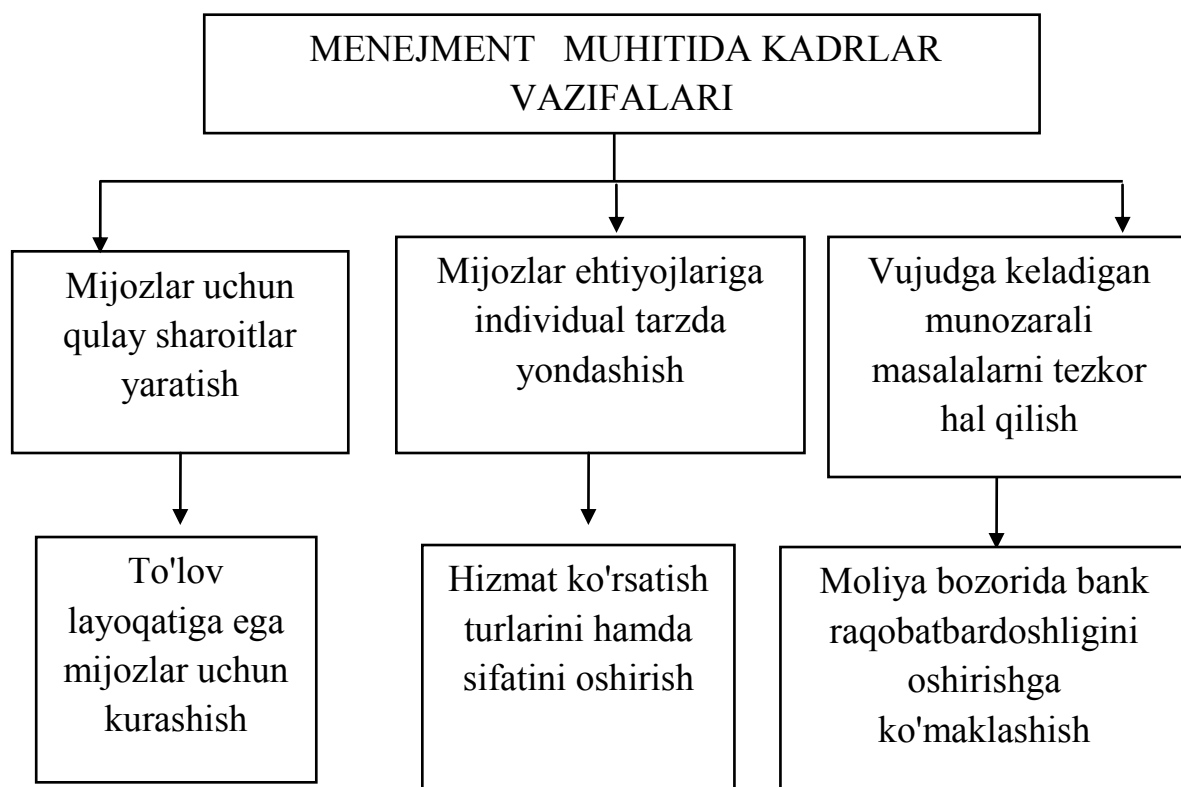
Strategik menejmentining zamonaviy uslublarini qo'llash bank hizmatchilari uchun yangi vazifalarni belgilash va maxsus bo'lim, jumladan,

⁹ Коноваленко В.А, Коноваленко М.Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. – М.: «Дашков и Ко», 2010г. 112 стр.

¹⁰ Меркулова И.В. Денги, кредит, банки: учебное пособие / И.В. Меркулова, А.Ю. Лукьянова. – М.: КНОРУС, 2010 г. 20 стр.

¹¹ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 224 стр.

bo‘lajak mijozlar bilan o‘zaro manfaatli shartlarda uzoq muddatli munosabatlar o‘rnatish va rivojlantirishga yo‘naltirilgan bank mutaxassislari bo‘limini tashkil qilishni taqazo etadi. Bundan tashqari, biznes-jarayonlar, texnologiyalar, mijozlarning faoliyatini rivojlantirish rejalari va hokazolarni chuqur bilish asosida mijozlar bilan hamkorlik munosabatlarini shakllantirish talab qilinadi. (5-rasm)



5-rasm. Bank strategik menejmenti muhitida kadrlarning muhim vazifalari¹².

Tijorat banklari tomonidan ushbu vazifalarni amalga oshirish natijasida quyidagilarga zamin yaratiladi:

- bank xizmatlari bozorida raqobatbardosh, ya'ni to'lov layoqatiga ega bo'lgan mijozlar uchun kurash;
- banklarning mijozlar ehtiyojlariga individual yondashishi va vujudga keladigan munozarali masalalarni tezkor hal qilish;
- tijorat banklarining mijozlar uchun qulay sharoitlar yaratish;

¹² www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

- banklarning daromadini oshirish maqsadida xizmat ko'rsatish turlarini hamda sifatini oshirish va mamlakat moliya bozorida bank raqobatbardoshligini oshirishga ko'maklashish lozim. Tijorat banklarida kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linmaga kadrlarni boshqarish, ya'ni kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash vazifalari yuklangan.

Shuni e'tiborga loyiqliki, bankning kadrlar menejeri hamkorlar (jumladan, potentsial mijozlar) uchun bankning qiyofasi, bank uchun esa uning manfaatlarini himoya qiluvchi vakil hisoblanadi. Hamkorlar bilan munosabatlarni rivojlantirish uchun mas'ul tijorat bank kadrlari menejeri quyidagi xizmatlarni ko'rsatadi:

- hisob-kitob, kassa xizmatlari ko'rsatish masalalari bo'yicha maslahat xizmatlari, kreditlash xizmatlari, qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar o'tkazish, valyuta operatsiyalari va h.k.;

- hamkorlar biznesini rivojlantirish uchun zarur xizmatlar turlarini shakllantirish;

- pul mablag'larini joylashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqish;

- kreditlash shartlari va muddatlari bo'yicha maqbul kredit turlarini taklif etish;

- bank xizmatlariga talabni shakllantirish;

- alohida mijozlarga bank xizmatlari ko'rsatishini tashkil qilish, taqdimotlar o'tkazish;

- bank xizmatlari turlari, operatsiyalar o'tkazish sxemalari va shartlarini muvofiqlashtirish;

- mijozlarni yangi xizmat turlari joriy etilganidan xabardor qilish;

- bank mijozlari orasidan biznes bo'yicha foydali hamkorlarni izlash va boshqalar. Ushbu xizmatlarni ko'rsatish jarayonida bank kadrlari bir necha yo'nalishdagi vazifalarni amalga oshirishlari kerak. Bu vazifalar quyidagilar:

- korxonalar faoliyatining biznes-tahlilini o'tkazish;

- korxonalarning biznes ehtiyojlarini aniqlash;

- mijozlar bilan uzoq muddatli hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va rivojlantirish;

- bank uchun istiqbolli hamkorlik rejalarini amalga oshirish;

- hamkorlarni bankning ustuvor xizmatlarini ko'rsatishga jalb qilish.

Tijorat banklarda menejerining mijozlar bilan ishlash usullarini tanlash quyidagilar bilan belgilanadi:

- mijozlarga xizmat ko'rsatishning qulayligi, tezligi va sifati bular bank kadrlari bank xizmatlarini ko'rsatish jarayonida hamkorlarning kundalik muammolarini tez va markazlashgan tarzda hal etishi va kun davomida turli savollarga, hujjatlarni rasmiylashtirishga, bank operatsiyalari o'tkazishga, valyutalar kursi, depozitlar stavkasi, kreditlar va hokazolar haqidagi savollarga javob berishi kerak bo'ladi:

- mijozlarga xizmat ko'rsatishni individual va markazlashgan tarzda nazorat qilish;

- konsalting va xizmat ko'rsatishning optimal sharoitlari;

- tijorat banklari uchun ushbu stratiyegiyani yaqqol ustunligi hamkorlarga kompleks xizmat ko'rsatishdan iborat¹³. Menejerlarni o'qitish uchun ularning malakasini oshirishga yo'naltirilgan doimiy ichki bank ta'lim tizimiga ega bo'lish. Bu vazifalarni hal qilish uchun bank kadridan foydalanishning quyidagi asosiy tamoyillari asos qilib olinishi mumkin:

- kadrlar sonining bajariladigan ishlar hajmiga va kadrning malakasiga, mehnat funksiyalarining murakkablik darajasiga mos kelishi;

- kadr tuzilishining ob'ektiv omillar bilan bog'liqligi;

- ish vaqtidan foydalanishning yuqori samaradorligi;

- kadrlar malakasini doimiy ravishda oshirib borish va ixtisosligini kengaytirish uchun shart-sharoitlar yaratilishi.

Yuqoridagilardan xulosa qilib aytadigan bo'lsak, banklar kadrini shakllantirish uchun shunday ta'minot tizimini ishlab chiqish kerakki, bu tizim

¹³Армстронг М. Практика, управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009., 112 стр.

ayni bir vaqtda izchil kechadigan bir qator bosqichlarni qamrab olishi lozim ya'ni:

- tayyorgarlik bosqichi - kasbga yo'naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;

- taqsimlash bosqichi - kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo'yish;

- moslashish bosqichi - ijtimoiy-psixologik tuzilmani shakllantirish;

- shaxslararo aloqalarni yo'lga qo'yish;

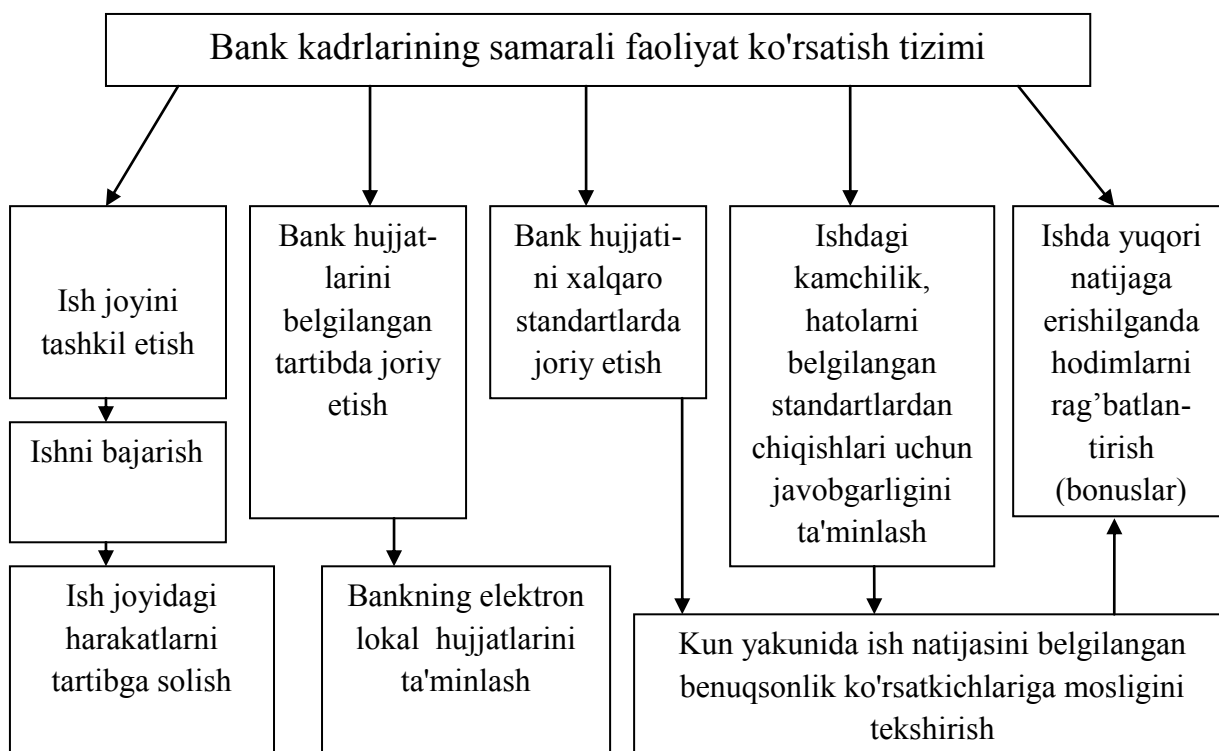
- ijtimoiy-psixologik moslashish;

- ijtimoiy-iqtisodiy tuzilimani shakllantirish;

- kasbiy jihatdan moslashish.

Samarali mehnat tizimiga erishishda ilk bora kadrlarning malakaviy darajasi tahlil etiladi. Shundan so'nggina boshqa omillar tahlil etiladi.

Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi dasturi bank faoliyatida qatnashuvchi barcha kadrlarni qamrab oladi. Asosiy talablar rahbar uchun ham barcha kadrlar uchun ham bir xil belgilanadi.(6-rasm)



6-rasm. Bank kadrlarining samarali faoliyat ko'rsatish tizimi¹⁴

Ushbu tizim iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarning boshqaruv usullarida

¹⁴ www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

yaxshi natija berib kelmoqda. Sababi, bu usullar soddaligi va barcha kadrlarga tushunarli bo'lishidadir. Shuningdyek bunda madaniy omillar katta rol o'ynamaydi. Shuning uchun bu usullardan bir necha mamalakatlar samarali foydalanib kelmoqda.

3.2. Tijorat banklarda kadrlarni boshqarish va ular saloxiyatini oshirishni xorijiy tajribalar asosida takomillashtirish.

Zamonaviy bankda kadrlar mehnatni tashkil qilishdagi asosiy o'zgarishlar ichki va tashqi faoliyat jihatlarini, nafaqat iste'molchilar ustuvorliklarini, balki xodimlarning so'rovlari va afzalliklarini ham hisobga olish zaruratini belgilab beradi.

Bank bir vaqtning o'zida ham xo'jalik sub'ekti, ham insonlar hamjamiyati hisoblanadi. Har qanday insoniy hamjamiyat kabi, bankning mehnat jamoasi uchun ham uning a'zolari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni tartibga soluvchi umumiy qadriyatlar va me'yorlar mavjudligi xarakterlidir. Shunday qilib, bankning boshkaruv madaniyati faoliyati xarakteri hamda ularning xulq-atvor me'yorini belgilab beruvchi qadriyatlar va e'tiqodlarni qamrab oladi. Boshqaruv asosiy masalalridan biri bankning individualligini, uning o'zini va atrof-muhitdagilarni qabul qilish xususiyatlarini aks ettiradi. U ko'plab sohalarni qamrab oladi. Kadrlar saloxiyatini shakllantirish, o'zgartirish va undan foydalanishda boshqaruv va ishlab chiqarish samaradorligini, raqobatbardoshlikni oshirish omili sifatida tobora faol pozisiyani egallamoqda. Kadrlar saloxiyatini shakllantirishda o'ziga xos tayanch sifatidagi bankdagi ichki munosabatlar, shuningdek, mijozlar, biznes-hamkorlar, davlat va jamiyat bilan munosabatlarni tartibga soluvchi qoidalar to'plamini ifodalovchi bank boshqaruvida asosiy rolini o'ynashini nazarda tutadi. Bugungi kunda bu ayniqsa, dolzarb ahamiyatga ega bo'lmoqda. Banklarda kadrlarni boshqarishda ijtimoiy-iqtisodiy omillarning o'sishi universal tendensiya hisoblanadi. Biroq banklarda kadrlarni boshqarish va ular saloxiyatidan foydalanish turli mamlakatlarda o'z

xususiyatlarini saqlab kelmoqda. Ular bozor iqtisodiyotidagi liberal, ijtimoiy yo‘naltirilgan va korporativ modellar o‘rtasidagi farqlar bilan bog‘liqdir.

Moslashuvchan mehnat bozoriga ega liberal modelga misol qilib AQShni keltirish mumkin. Amerikada bank xodimlarini boshqarishining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- bank xizmatchilarini o‘qitish alohida va bir tizimga birlashtirilgan dasturlar bo‘yicha o‘tkaziladi, bu esa ba’zida banklarning amaliy faoliyatida ayrim anglashilmovchiliklarga olib kelishi mumkin;

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

- bankning yuqori rahbar xodimlari tashqaridan boshqa moliya-kredit tuzilmalaridan tanlab olinadi;

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

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

- yevropa-qit’a modeli ijtimoiy yo‘nalganligi bilan ajralib turadi. bu yerda ijtimoiy kafolatlar va uzoq muddatli bandlikka afzallik beriladi.

- masalan, Fransiyada bank kadrlarini boshqarish uchun quyidagi jihatlar xarakterli:

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

- xodimlarni turli lavozimlarga tayinlashda tanlovlardan foydalanish;

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

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

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

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

uchun ishlab chiqarishdan ajralgan holda o'qish dasturi).

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

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

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

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

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

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

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

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

- banklar shtatida murabbiylar – yosh xodimlarga bir necha yil davomida

g'amxo'rlik qiluvchi tajribali menejerlarning mavjudligi.

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

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

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

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

Bu maqsadlarga erishish uchun banklarda kadrlar saloxiyating miqdoriy,

sifat va ijtimoiy ko'rsatkichlarga tayanadi.

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

Sifat ko'rsatkichlariga esa bankning daromad va xarajat ko'rsatkichlari, mablag'larning aylanish tezligi, operatsiyalarni amalga oshirish xarajatlari va mehnat hajmi, hujjatlarni qayta ishlash kabilar kiradi. Axborot tizimi, elektron to'lov tizimi bunga yaqqol misol bo'la oladi. Banklarda kadrlar salohiyatidan foydalanishni uch guruhga ajratib ko'rish mumkin. Bular:

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

Bularning har biri alohida yo'nalishlardan iborat. Yo'nalishlarning barchasi bank siyosatiga bevosita bog'liqdir. Bank siyosatining tahlili natijasini aniqroq chiqarish va uni olib borish bank kadrlar salohiyatiga chambarchas bog'liq.

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

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

Xulosa qilganimizda, tijorat banklarining kadrlari bankning eng katta boyligi hisoblanadi. Bankning eng mohir xodimlari esa bu qiyinchiliklarni bartaraf etishga intiladilar. O'zbekiston banklari oldida kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash masalasi jiddiy turibdi. Hozirgi vaqtda Respublikamizda bank

xodimlarini o'qitadigan o'quv yurtlarining strategik masalalari kadrlar salohiyatidan foydalanishni kengaytirishdan iborat. Buning uchun xamkorlik masalalarida Respublikamiz banklari ko'p ishlarni amalga oshirmoqdalar misol qilib olsak mamlakatimizning xalqaro moliya institutlari, xususan, Jahon Banki bilan hamkorlik aloqalari rivojlanishi respublikamiz iqtisodiyotiga chet el sarmoyalarining kirib kelishi, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini rivojlantirish, makroiqtisodiy barqarorlikning ta'minlanishi va savdo aloqalarining rivojlanishini ko'rib turibmiz.

Jahon Banki (World Bank) - xalqaro moliya instituti hisoblanib, u rivojlanayotgan mamlakatlarga sarmoyalar kiritish va kreditlar taqdim etish bilan shug'ullanadi. Jahon banki BMT ning ixtisoslashgan muassasasi maqomiga ega bo'lgan ikkita tashkilot – Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki (XTTB) va - Xalqaro taraqqiyot uyushmasi (XTU) dani borat.

So'nggi yillarda jahon iqtisodiyotida aniq vazifalarni amalga oshirish maqsadida Jahon Banki tarkibida uchta tashkilot:

- xalqaro taraqqiyot korporasiyasi(IFC);
- investisiyalarni kafolatlashning ko'p tomonlama agentligi (MIGA);
- investision munozaralarni boshqarishning xalqaro markazi (ICSID) tashkil qilindi.

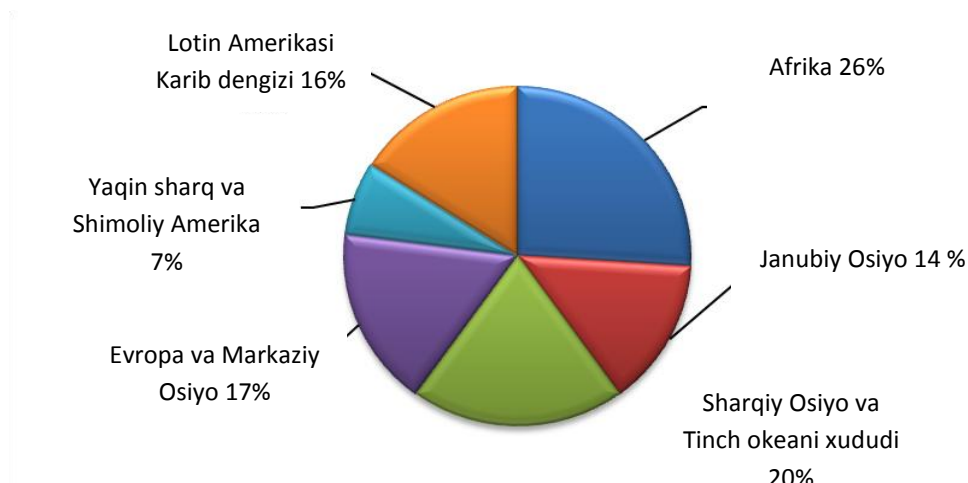
Jahon Banki tarkibiga kiruvchi XTTB va XTU'lari amalga oshirayotgan aniq vazifalar Respublikamiz banklari bilan hamkorlikda alohida o'rin tutmoqda.

XTTB - Jahon Bankining kredit tashkiloti hisoblanib, uning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

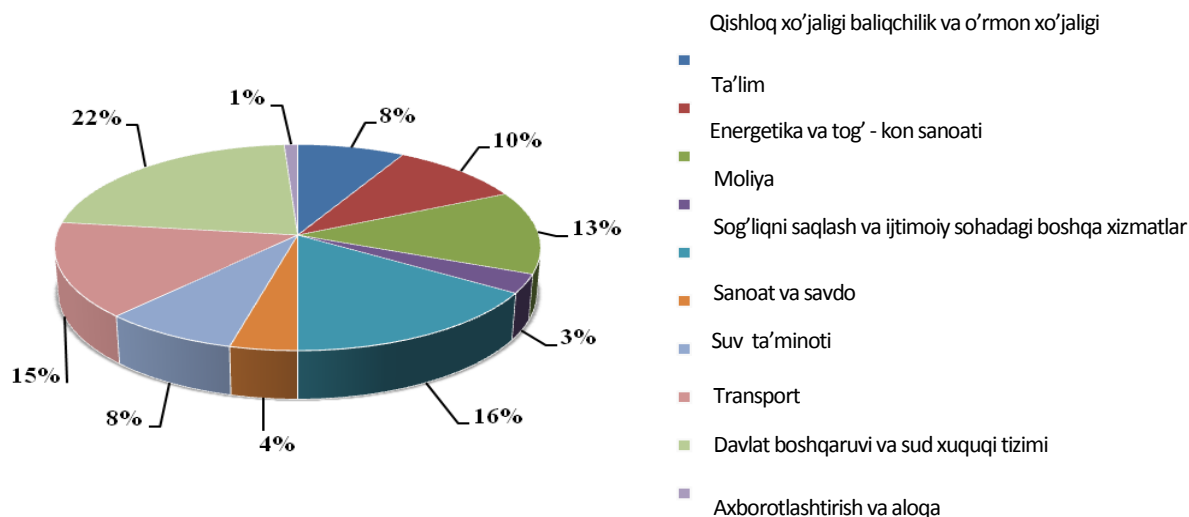
- a'zo davlatlarning iqtisodiyoti rivojlanishiga, taraqqiy etishiga va xorijiy investisiyalarga ko'maklashish;
- xalqaro savdolarining barqaror o'sishini rag'batlantirish va to'lov balansining muvozanatini qo'llab-quvvatlash;
- statistik ma'lumotlarni yig'ish va chop etish.

XTTB va XTU'lari faoliyatining eng asosiy umumiy maqsadi - dunyodagi

kambag'allar ko'lamini qisqartirgan holda, insonlarning hayot shart-sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan. Umuman, Jahon banki tomonidan 2014 yilning birinchi yarim yilligi mobaynida Yevropa va Markaziy Osiyo davlatlariga 11,9 mlrd AQSh dollari miqdoridagi mablag' yo'naltirildi. Xususan, XTTB va XTU tomonidan 47 ta loyihaga 5,6 mlrd AQSh dollari miqdorida kredit mablag'lari ajratildi.



1- diagramma. XTTB va XTU tomonidan 2014 yilda jami ajratilgan kreditlar (%da)¹⁵



2-diagramma. XTTB va XTU tomonidan 2014 yilda iqtisodiyot uchun jami ajratilgan kreditlar (%da)¹⁶

¹⁵ www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

¹⁶ www. Bankir.uz – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

Mustaqillik yillarida O'zbekiston Respublikasining tijorat banklari bilan Jahon banki va uning tarkibidagi xorijiy moliya institutlari o'rtasida yaqin hamkorlik aloqalari yo'lga qo'yildi va hozirda ushbu tashkilotlar bilan moliyaviy aloqalar tobora takomillashib bormoqda. Bunday samarali hamkorlikni «Hamkor Bank» misolida ham yaqqol ko'rish mumkin.

Xususan, bugungi kunga qadar Hamkor Bank tomonidan Xalqaro taraqqiyot uyushmasining jami 44 mln AQSh dollari miqdoridagi kredit liniyasi mablag'lari 3 bosqichda jalb etildi:

1-bosqich. «Qishloq xo'jaligi korxonalarini qo'llab-quvvatlash faza II» loyihasini amalga oshirish bo'yicha 3 mln AQSh dollari miqdorida, 5 yil imtiyozli davrni ham hisobga olgan holda 20 yil muddatga.

2-bosqich. «Sanoat korxonalarining energiya samaradorligini oshirish loyihasi» bo'yicha 8 mln AQSh dollari miqdorida, 5 yil imtiyozli davrni ham hisobga olgan holda 15 yil muddatga.

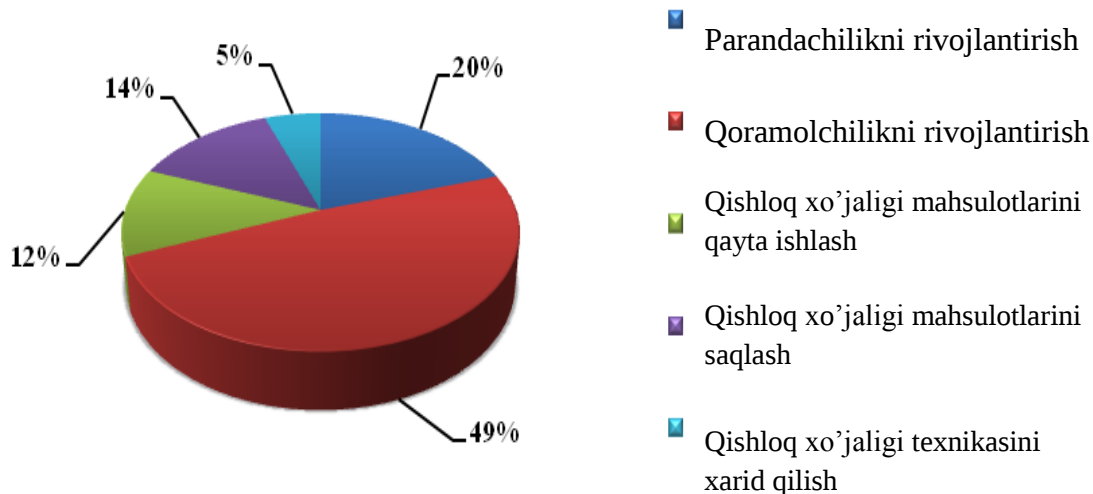
3-bosqich. «Sanoat korxonalarining energiya samaradorligini oshirish loyihasi» bo'yicha 33 mln AQSh dollari miqdorida, 5 yil imtiyozli davrni ham hisobga olgan holda 25 yil muddatga.

«Qishloq xo'jaligi korxonalarini qo'llab-quvvatlash loyihasi. II bosqich» kredit liniyasi mablag'lari quyidagi maqsadlarga yo'naltirilmoqda:

- qishloq xo'jaligi korxonalarini loyihalarini moliyalashtirish;
- qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlovchi korxonalar xodimlarini o'qitish va ularga axborot-maslahat xizmatlari ko'rsatish;
- irrigatsion-drenaj tarmoqlarini qayta qurish ishlarini amalga oshirish.

Mazkur loyiha doirasida ochilgan kredit liniyasi mablag'lari hisobidan Hamkor Bank tomonidan tadbirkorlik sub'ektlarining loyihalarini moliyalashtirish maqsadida 22 ta sub'ektga qariyb 2 mln AQSh dollari va 1,5 mlrd so'm miqdorida kredit mablag'lari ajratildi.

Ushbu kredit mablag'lari qishloq xo'jaligining quyidagi sohalariga yo'naltirildi (%da).



3-diagramma. XTTB va XTU tomonidan 2014 yilda sanoat uchun jami ajratilgan kreditlar (%da)¹⁷

Ushbu kredit mablag'lari qishloq xo'jaligining quyidagi sohalariga yo'naltirildi, (%da) «Sanoat korxonalarining energiya samaradorligini oshirish» loyihasi uchta asosiy omilni o'z ichiga oladi:

- qozonxonalarni modernizatsiya qilish, turli energiya ishlab chiqarish uskunalardan foydalangan holda yoqilg'ining boshqa turiga o'tish, energiya tejamliligiga olib keluvchi har qanday uskunalarni moliyalashtirish orqali energetika tizimiga investisiyalar kiritish;

- mavjud uskunarlar, texnika va inshootlarni modernizatsiya qilish va o'zgartirish orqali qayta ishlash texnologiyalariga investisiyalarni jalb etish;

- zararli chiqindilar ajralib chiqishini inobatga olgan holda yoqilg'i chiqindilaridan foydalanishni nazarda tutuvchi ikkilamchi issiqlik manbai va chiqindilardan foydalanishga qaratilgan investisiyalar.

Loyiha hisobidan mavjud yoki yangi tashkil qilingan korxonalarda yangi mahsulot turini ishlab chiqarish maqsadida yangi uskuna va texnologiyalarni sotib olishni moliyalashtirishga yo'l qo'yilmaydi (korxonada mavjud eski

¹⁷ [www. Bankir.uz](http://www.Bankir.uz) – Bank faoliyatiga oid axborot – resurslar sayti.

uskunalarni energiya tejamkorligiga olib keluvchi yangisiga almashtirish hollari bundan mustasno).

Tayyorlanadigan loyihani kredit liniyasi hisobidan moliyalashtirish uchun rejalashtirilgan investisiya hisobiga yiliga 20 foizdan kam bo'lmagan miqdorda energiya samaradorligiga erishilishini aks ettirishi lozim va bu hisob-kitoblar lisenziyali yoki vakolatli organ tomonidan tasdiqlanishi lozim. Tijorat banki investisiyalar natijasida erishiladigan energiya tejamkorligi bo'yicha xulosa bergan muassasaning vakolatli ekanligiga yoki lisenziyasining mavjudligiga ishonch hosil qilishi kerak bo'ladi.

Loyiha doirasida tijorat banki tomonidan sanoat korxonalariga subqarzlar ajratilishida quyidagi asosiy shartlarga amal qilinishi shart:

- bir qarz dorga 10 mln AQSh dollari yoki o'zaro qarzdorlar guruhiga bir bank yoki barcha banklar («Hamkor Bank» OATB, «Asaka Bank» va «Sanoatqurilishbank») tomonidan ajratiladigan kreditlar miqdori 30 mln AQSh dollari yoki uning so'mdagi ekvivalentidan ortmasligi kerak;

- subqarzlar subqarzdorning kreditni xorijiy valyutada so'ndirish imkoniyatini baholash yo'li bilan yoki loyiha hisobidan sotib olinadigan kredit ob'ektining import orqali keltirilishidan kelib chiqib, AQSh dollarida aks ettirilishi yoki AQSh dollariga bog'langan holda milliy valyutada so'ndirilishi mumkin;

- kreditlarni so'ndirish muddatlari va qo'llaniladigan imtiyozli davr mijoz bilan o'zaro kelishuvga ko'ra belgilanadi.

Xalqaro taraqqiyot uyushmasining «Sanoat korxonalarining energiya samaradorligini oshirish loyihasi»ning kredit mablag'lari hisobidan Hamkor Bank tomonidan korxonalarining ishlab chiqarish jarayonidagi energiya samaradorligini oshirish maqsadida 10 ta loyihaga 7,7 mln AQSh dollari ajratildi. Shundan zamonaviy kompressorlarni joriy qilishga 2,4 mln AQSh dollari, transformator punktlari va stansiyalarni ta'mirlash va rekonstruksiya qilishga 1,8 mln AQSh dollari, elektr simlarini almashtirishga 1,2 mln AQSh dollari va boshqa maqsadlarga 2,2 mln AQSh dollari miqdorida kredit mablag'lari jalb etildi.

Xulosa qilib aytganda, Respublikamiz tijorat banklarining xalqaro moliya institutlari, jumladan, Jahon Banki bilan hamkorligi samarali bo‘lmoqda. Bu jihat mamlakatimiz iqtisodiyotining muhim tarmoqlariga investisiyalar kirib kelishi, mahsulotlarini yetishtirish samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish jarayonida yangi zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, yangi ish o‘rinlari yaratish, mahsulotlarining sifatli qadoqlanishi va mahsulotlar eksportini yanada oshirishga xizmat qilmoqda.

XULOSA

BMining natijalari asosida quyidagi asosiy xulosalar va amaliyotda foydalanish bo'yicha quydagilarni tavsiya etamiz:

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

2. DT "Xalk Bank" ining o'z mijozlariga turli xizmatlarni ko'rasatib, undagi xizmatlarning sifati, ulardan mijozlarning qoniqish darajasi va bu orqali bankning barqarorligi hamda rivojlanishi bank kadrlari va ular saloxiyati va mahoratiga bog'liq. Bu esa, o'z navbatida, bankda kadrlar menejmentining zamonaviy usullarga va rivojlangan davlatlar tajribasiga tayanishni talab etadi. Bunda xodimlarning mehnat unumdorligini maksimal darajada oshirish, yuksak natijalarga erishish maqsadida ularni motivasiyalashning yangi-yangi usullarini tashkil etish taqazo etiladi. Bunday yondashuvlarning asosiy maqsadi, bank maqsadlarini uning xodimlari manfaatlariga mutanosib bo'lishini ta'minlash orqali bank samaradorligini ta'minlaydigan tizimni yaratishdan iborat bo'lishi mumkin.

3. DT "Xalk Banki" menejmentini rivojlantirishda faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarini baholash mezonlarini takomilashtirishni talab etadi. Bank xodimlarini baholash mezonlaridan foydalanish orqali bank xodimlarining psixologik darajasi, ularning kasb salohiyatini o'rganish, personalni egallab turgan lavozimiga mosligini aniqlash, har bir xodimning tashabbuskorligi, o'z ish o'rnida yangiliklarni izlashga intilishi va ularni bank faoliyatiga joriy etish darajasini aniqlash, bank xodimlarini zahiraga tayyorlash, rahbarlik lavozimiga tanlash va tayinlash amalga oshirilsa kadrlar saloxiyatidan samarali foydalanish

imkoni bo'ladi.

4. Bank o'z faoliyati davomida yuridik va jismoniy shaxslarga turli xil moliyaviy xizmatlar ko'rsatib o'z daromadlarini oshirishga intiladi. Bank har bir mijozning talabini qondirish eng avvalo, bank xodimining bilimdonligiga, ziyrakligi va qobiliyatiga bog'liq. O'z xodimlarini malakasini oshirish davomida mustaqil fikrga va mustaqil qarorlar qabul qiluvchi, tashabbuskor, kutilmagan vaziyatlardan chiqib ketuvchi va o'z fikr-mulohazalarini erkin bildiruvchi xodimlarni shakllantirishga erishishi lozim.

5. Tijorat banklarida kadrlar soni xizmatlar hajmi va ularga qilinadigan mehnat sarflariga optimal nisbatda bo'lishi lozim.

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

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

Ushbu maqsadlarga erishish uchun bankning boshqaruvi miqdoriy va sifat hamda ijtimoiy ko'rsatkichlarga tayanadi. Bank tizimining rivojlantirilishi quyidagi muhim fundamental muammolar yechimini topishga tayanishi kerak:

- banklar va davlat hokimiyati o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni rivojlantirish;
- monopoliyaga qarshi siyosat va bank sohasida raqobatning rivojlanishi;
- banklarning kredit siyosatini iqtisodiyotning real sektori rivojlanishiga ta'sirini belgilash;

- banklarning kadrlar siyosatini hamda kadrlarning sifatini oshirish.

Bankning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun kadrlarni tanlash, o'qitish, ularga baho berish va rag'batlantirish, boshqarishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlaridan foydalanish va ularni takomillashtirish maqsadga muvofiqdir.

Kadrlarni tanlash, joylashtirish va ularni malakasini oshirish bo'yicha amalga oshirilishi zarur bo'lgan birinchi navbatdagi vazifalar quyidagilar:

- xodimlar bilan shartnomaviy munosabatlarni o'rnatish;

- ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mehnat shartnomasini tuzish borasida xodimga ishga qabul qilinganligi to'g'risidagi buyruqni rasmiylashtirish;

- kadrlar sifat tarkibi (xodimlarning ma'lumot darajasi, ish staji va tajribasi, yoshi uning sifat tarkibini anglatadi)ni o'rganib chiqish;

- asosiy ish joylariga tajriba va malakasi yetarli, ma'lumot jihatdan zamon talabiga javob beradigan xodimlarni qo'yish;

Shuningdek xodimlarni o'rganib borish va ularni kasbiy jihatdan o'sishiga e'tibor berib, bosqichma bosqich lavozimlarida o'stirib borish lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.

I. O‘zbekiston Respublikasi qonunlari. O‘zbekiston Respublikasi Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari.

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitusiyasi. - T.: O‘zbekiston, 2014.
2. O‘zbekiston Respublikasining «O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki to‘g‘risida»gi qonun. - T.: O‘zbekiston, 1995.
3. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi qonun. - T.: O‘zbekiston, 1996.
4. O‘zbekiston Respublikasining «Valyutani tartibga solish tug‘risida»gi qonuni. – T.: O‘zbekiston, 2003.
5. O‘zbekiston Respublikasining «Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to‘g‘risida»gi qonuni. – T.: O‘zbekiston, 2002.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 26.11.2010 y. PQ-1438 –son «2011-2015 yillarda respublika moliya-bank tizimini yanada isloh qilish va barqarorligini oshirish hamda yuqori xalqaro reyting ko‘rsatkichlariga erishishning ustuvor yo‘nalishlari to‘g‘risida»gi qarori. // Xalq so‘zi, 2010 yil 27 noyabr.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 12.07.2007 y. PQ-670-son “Banklarning kapitallashuvini yanada oshirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalashdagi investisiya jarayonlarida ularning ishtirokini faollashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori // Xalq so‘zi, 2007 yil 13 iyul.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 15 apreldagi «Bank tizimini yanada isloh qilish va erkinlashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori. // Xalq so‘zi, 2005 yil 16 aprel.
9. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma

majlisidagi ma'ruza. – T.: O'zbekiston, 2010. 56 b.

10. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz– Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: O'zbekiston, 2010. 80 b.

11. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009. 54 b.

12. Karimov. I.A. Bank tizimi, pul muomalasi, kredit, investisiya va moliyaviy barqarorlik to'g'risida. – T.: O'zbekiston, 2005.

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

II. Asosiy va qo'shimcha adabiyotlar .

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

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

3. Базаров Т.Ю. Управлений персоналom. Практикум. Учеб.пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 239 с.

4. Банковский менеджмент: задачи и решения: учебно-практическойе пособийе. – М.: Изд-во «Алфа-Пресс», 2009. – 232 с.

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

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

7. Веснин В.Р. Управлений персоналom. Теория и практика. Учебник. – М.: «Проспект», 2010. – 688 с.

8. Герчиков В.И. Управлений персоналom: работник–самий эффективний ресурс компании: учеб. пособ. -М.: Инфра-М, 2008.-282с.

9. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-йе изд.- Спб.: Питер, 2008.- 608 с.

10. Дафт Р. Менеджмент. 8 - йе изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К.

Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.

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

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

13. Q.X. Abduraxmonov, Sh.R. Xolmo‘minov, N.Q.Zokirova. Darslik. Personalni boshqarish. – T.: O 0145qituvchi, 2008. 656 b.

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

15. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. – 3-й изд., изм. и доп. М.: Норма, 2007. – 544 с.

16. Коноваленко В.А, Коноваленко М.Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. – М.: «Дашков и К°», 2010. – 224 с.

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

18. Максютов А.А. Банковский менеджмент: Учебно-практ. пособ.- М.: Изд. «Алфа-Пресс», 2007.-444 с.

19. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.

20. Менеджмент: учебное пособие / кол.авторов; под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.

21. Меркулова И.В. Денги, кредит, банки: учебное пособие / И.В. Меркулова, А.Ю. Лукянова. – М.: КНОРУС, 2010. – 352 с.

22. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента, 3- йе изданийе: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вилямс», 2008.- 672 с.

23. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.

24. Н.Қ. Йўлдошев, О.С. Қозоқов. Менежмент, Фан, Тошкент, 2004 й.
25. Одегов О.Ю. Управлений персоналom в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
26. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостайева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
27. Персональный менеджмент: Учебник / Резник С.Д. и др. – 2-йе изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. - 622 с.
28. Ричи Ш, Мартин П. Управлений мотивацией. Учеб.пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.
29. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 7-йе изд., перераб. и доп. – М.: Издателско – торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2010.-576 с.
30. Турбанов А., Тютюнник А. Банковскойе дело: Операции, технологии, управлений / А. Турбанов, А. Тютюнник. – М.: Албина Паблшерз, 2010. – 682 с.

III. Internet saytlari.

1. www.bankir.uz– Bankir.uz bank faoliyatiga oid axborot-resurslar sayti..
2. www.bankir.ru-Bankir.Ru axborot agentligi sayti.
3. www.cbu.uz– O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki sayti.
4. www.bfa.uz – O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi sayti.

MUNDARIJA

KIRISH	3
I BOB TIJORAT BANKLARIDA KADRLAR SALOXIYATIDAN FOYDALANISH VA UNI SAMARALI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI	6
1.1 Tijorat banklarida kadrlar saloxiyati va ularni boshqarishning mohiyati	6
1.2 Tijorat banklarida kadrlar soloxiyatidan samarali foydalanish omillari.....	11
1.3 Tijorat banklarida kadrlarni boshqarish va saloxiyatidan foydalanishda sifat mezonlarining ahamiyati.....	14
II BOB DT “XALQ BANKI” DA KADRLARNI SAMARALI BOSHQARISH VA ULAR SALOXIYATINIDAN FOYDALANISHNING HOLATI	21
2.1 DT “Xalq Banki” ning tashkiliy-iqtisodiy holat tahlili.....	21
2.2 DT «XALQ BANK» da kadrlar siyosatining hozirgi holati va uning tahlili.....	31
2.3 DT «XALQ BANK» kadrlarni boshqarish jarayonida samarali faoliyat ko‘rsatish tizimi tahlili.....	35
III BOB TIJORAT BANKLARIDA KADRLARNI BOSHQARISH VA ULAR SALOXIYATIDAN FOYDALANISHNI RIVOJLANTIRISH YO‘LLARI	42
3.1 Tijorat banklarini boshqarishda kadrlar saloxiyatidan foydalanish strategiyasini rivojlantirish.....	42
3.2 Tijorat banklarda kadrlarni boshqarish va ular saloxiyatini oshirishni xorijiy tajribalar asosida takomillashtirish.....	49
XULOSA	60
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI	63