

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

DADABOYEVA SHOHSANAM ULUG'BEK QIZI

**«TIJORAT BANKLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISHNI
TAKOMILLASHTIRISH»**

5230200 – “Menejment” bakalavriat ta'lim yo'nalishi

“HIMOYAGA RUXSAT ETILDI”

Fakultet dekani

_____i.f.n.,dots.O.Astanakulov

“ _____ ” _____2017 yil

“HIMOYAGA RUXSAT ETILDI”

**“Menejment va marketing” kafedrası
mudiri**

_____i.f.n.,dots.X.Asatullayev

“ _____ ” _____2017 yil

Bitiruvchi: 5230200 – “Menejment”
bakalavriat ta'lim yo'nalishi 4-kurs
talabasi

Dadaboyeva Shohsanam Ulug'bek qizi

Ilmiy rahbar:

_____ k. o'q.Z.Musayeva

MUNDARIJA:

	bet
KIRISH.....	3
1- BOB. TIJORAT BANKLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI.....	6
1.1 Tijorat banklarida xodimlarni boshqarishning nazariy asoslari.....	6
1.2 Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish tizimining o'ziga xos xususiyatlari.....	11
1.3 Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish usullari va ularning ahamiyati.....	19
1- bob bo'yicha xulosa.....	25
2- BOB. TIF “MILLIY BANK” XODIMLAR BOSHQARUV SAMARADORLIGINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI....	27
2.1 TIF “Milliy banki” ning boshqaruv faoliyati va xodimlarni boshqarish siyosati.....	27
2.2 TIF “Milliy bank” faoliyatida xodimlar boshqaruv samaradorligini baholashning hozirgi holati tahlili.....	34
2-bob bo'yicha xulosa.....	39
3- BOB. TIJORAT BANKLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	41
3.1 Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish xizmati menejeriga qo'yiladigan talablar.....	41
3.2 Tijorat banklarida xodimlarni boshqarishning rivojlangan mamlakatlar tajribasi.....	53
3.3 Tijorat banklarda xodimlarni boshqarishni takomillashtirish usullari.....	58
3- bob bo'yicha xulosa.....	69
XULOSA.....	70
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	72

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Iqtisodiy islohotlar sharoitida tijorat banklari oldiga qo'yilgan dasturamal moliyaviy tadbirlarni amalga oshirishga juda katta e'tibor berilib, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash hamda zamonaviy loyihalarni ishga tushirish bo'yicha ko'plab ishlar ko'lami xududlarda amalga oshirilmoqda. Ta'kidlash joizki, bugungi kunda banklar respublika milliy iqtisodiyotini xarakatlantiruvchi yetakchi lokomativ sohalardan biriga aylanib bormoqda.

Mamlakat bank tizimini isloh qilish, erkinlashtirish va barqarorligini oshirish davlatimiz siyosatining eng muhim yo'nalishlaridan biriga aylandi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev ta'kidlaganlaridek "Bugungi kunda, bank tizimini isloh qilish bo'yicha amalga oshirilayotgan dasturlarda banklarning barqarorligini oshirish, banklar kapitaliga qo'shimcha investitsiyalarni jalb etish, ularning faoliyatini xalqaro standartlarga muvofiq yanada takomillashtirish, ko'rsatilayotgan bank xizmatlari hajmini yanada kengaytirish hamda aholining banklarga bo'lgan ishonchini yanada mustahkamlash asosiy yo'nalishlari etib belgilandi"¹.

Xalqaro miqyosda katta nufuzga ega bo'lgan Jahon iqtisodiy forumi reytingiga ko'ra, O'zbekiston Respublikasi 2015-2016 yillardagi rivojlanish yakunlari va 2017-2018 yillarda iqtisodiy o'sish prognozlari bo'yicha dunyodagi eng tez rivojlanayotgan 5 ta mamlakat qatoridan joy olgan.

Yurtboshimizning ilmiy–amaliy seminarlarida e'tibor bank tizimida kutilayotgan islohotlar va istiqbolli investitsion loyihalarga; yangi turdagi sug'urta xizmatlari va sifati; xorijiy investitsiyalar va kreditlarni jalb qilish va ulardan samarali foydalanish masalalariga qaratildi. Muhokama davomida 2017 yil uchun mo'ljallangan iqtisodiy va ijtimoiy dasturning o'n bitta ustuvor yo'nalishi

¹ www.google.co.uz SH. M. Mirziyoyev. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017 yil 14 yanvar.

doirasidagi vazifalarga ham to'xtalib o'tildi. "2016 yil yakunlari bo'yicha yalpi ichki mahsulot 7,8 foiz o'sganligi, sanoat mahsuloti hajmlari 6,6 foiz, qurilish pudrat ishlari 12,5 foiz, chakana savdo aylanmasi 14,4 foiz, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarish hajmlari 6,6 foiz o'sganligi qayd etildi.

2016 yilda iqtisodiyotga 16,6 mlrd AQSH doll.miqdorida yoki 2015 yildagiga nisbatan 9,6 foiz ko'p investitsiyalar yo'naltirildi. Umumiy qiymati 5,2 mlrd.doll. bo'lgan 164 ta yirik investitsiya loyihasi amalga oshirish yakunlandi."²

Ma'lumki, Bank menejmenti tizimining muhim tuzilmalaridan biri deb xodimlarni boshqarish quyi tizimi hisoblanadi. Xodimlar bilan ishlash jarayoni qanchalik yo'lga qo'yilganligi, chuqur bilimga asoslanganligi, professionalligi va ma'suliyatlilikining qo'yilgan vazifalarga mos kelishi ish kuchi resuslari sifatiga, ularning bank maqsadlariga erishishida qo'shgan ulushiga va butun bank faoliyatining sifatiga bog'liqdir.

Bankka kasbiy tayyorgarlikka ega va zamonaviy bank texnologiyalaridan foydalana oladigan, o'z ishlash usullarini doimo takomillashtirish qobiliyatiga ega mutaxassislar talab etiladi.

Ushbu sharoitlarda ishlay oladigan jamoani shakllantirish uchun xodimlar sonini rejalashtirish va prognozlashtirish, ularning malaka darajasini va kasbiy tabaqalanishini oshirish, mutaxassislarni aniq maqsadli tanlash yuzasidan strategik yondashish usullarini ishlab chiqish talab etiladi.

Bitiruv malakaviy ishining obyekti sifatida Tashqi Iqtisodiy Faoliyat "Milliy banki" va uning boshqaruv faoliyatida xodimlarni boshqarish amaliyoti tanlangan.

Bitiruv malakaviy ishning predmeti bo'lib, tijorat banklarida, xususan Tashqi iqtisodiy faoliyat (TIF) Milliy banki Shayhontoxur filialini boshqarishda

² www.google.co.uz 2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar Strategiyasini "Xalq bilan muloqot va inson manfaatlarini yili"da amalga oshirishga oid Davlat dasturi loyihalarining keng muhokamasiga bag'ishlangan ilmiy-amaliy seminardagi ma'ruza.

xodimlardan foydalanish va uning tashkiliy masalalari hamda qonuniy asoslari imtiyozlarini joriy etgan holda tashkil etish va samarali boshqarish hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Tijorat banklari faoliyatida xodimni boshqarishni to'g'ri tashkil etish va bu tizimni rivojlantirishga qaratilgan ilmiy va amaliy holatlarini o'rganish, takliflar berish.

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

- tijorat banklarida xodimlarini boshqarishning ilmiy maktablar tomonidan keng tarqalgan nazariy yondashuvlarni asoslash;
- mehnat resurslarini, ya'ni xodimlarni tashkil etish va boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini o'rganish;
- tijorat banklarida xodimlarni boshqarish tizimining o'ziga xos xususiyatlari;
- tijorat banklarida xodimlarni boshqarishdagi usullari va ularning ahamiyatini o'rganish;
- Tashqi Iqtisodiy Faoliyat "Milliy bank" ning tashkiliy shakli, unda xodimlarni boshqarish xususiyatlarini tahlil qilish;
- Tashqi Iqtisodiy Faoliyat "Milliy banki" boshqaruvining tashkiliy strukturasi va moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish;
- Tashqi Iqtisodiy Faoliyat "Milliy banki"ni ijtimoiy rivojlanishida xodimlar boshqaruvining asosi va huquqiy holatlarini yoritish;
- Tijorat banklari xodimlarni boshqarishda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rganish hamda ilmiy asoslangan taklif va xulosalar berishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining tuzilish va hajmi. Bitiruv malakaviy ish kirish, uchta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati qismlaridan iborat. Shuningdek, ishning mazmunan amaliy jihatlarini yoritishda 5 rasm va 10 ta jadvallar keltirilgan

1-BOB. TIJORAT BANKLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMINING ILMIY-NAZARIY ASOSLARI

1.1.Tijorat banklarida xodimlarni boshqarishning nazariy asoslari

Bugungi kunda barcha tijorat banklar bozor munosabatlari va raqobat muhitiga moslashishiga majburdir. Shuning uchun bozorda muvaffaqiyatini qozonishni ta'minlaydigan omillar ayni paytda bank muvaffaqiyatini belgilovchi omillar hisoblanadi. Bu omillarning hammasi bank xodimlari, ya'ni personal mehnat faoliyati bilan bog'liqdir.

Personal –“bu ingliz tilidagi “person”, ya'ni “shaxs” ma'nosini anglatib, biron bir joyda biror faoliyat bilan shug'ullanuvchi ishchi-xodim ma'nosini anglatadi.”³

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

Xodimlarni boshqarish tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita tashkilot darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi

Xodimlarni boshqarish deganda, tashkilotda band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Menejment fani nazariy qarashlarda xodimlarni boshqarishning turli ta'riflari mavjud, xususan Rossiyalik olim A.Y.Kibanova xodimlarni boshqarishga ta'rif berib, shunday yozadi: “Xodimlarni boshqarish-bu tashkilot boshqaruv tuzilmasining maqsadli faoliyatidir, ya'ni tashkilot xodimlarini boshqarish tizimi

³ Q.X.Abdurahmonov va boshqalar. “Pesonalni boshqarish”, Darslik, Toshkent.: TDIU nashriyoti, 2011 y. 23-bet.

hisoblanib, u ma'lum bir tamoyillar va usullar orqali bo'lim boshliqlari va mutaxassisleri tomonidan kadrlar siyosati strategiyasi va konsepsiyasini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi"⁴. Ushbu ta'rifda personal boshqarish bo'lim boshlig'i tomonidan kadrlar siyosati strategiyasini ishlab chiqish va uni boshqaruv tuzilmasi orqali amalga oshirish faoliyati ekanligi ta'kidlangan. Bunda kadrlarni tezkor boshqarish, kadrlarni yangiliklarga intiluvchanligi, ish sifatini ta'minlash kabi jihatlar aks etmagan.

Yana bir guruh olimlar xodimga ishchi kuchi sifatida ya'ni uning salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan chora-tadbirlar sifatida qarashgan. Fikrimizcha, xodimga uning roli, ya'ni lavozimiga qarab munosabatda bo'lib uni boshqarishda boshqaruvni ma'muriy mexanizmlar orqali amalga oshirish lozim.

1-jadval.

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari⁵

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

⁴ Управление персоналом организации. Учебник . Под. Ред. А.Я. Кибанова-2-е издание-М, ИНФРА-М. 2003-638 с

⁵ www.google.co.uz sayti ma'lumotlari.

Iqtisodiyotchi olim S.S. G'ulomov fikricha, "bank personali-bu turli malakaga ega bank xodimlarining shaxsiy va professional fazilatlaridan foydalanib bank oldiga qo'yilgan aniq maqsadni amalga oshiruvchi xodimlar yeg'indisidir".⁶

Boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruv turlarga bo'linadi. Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

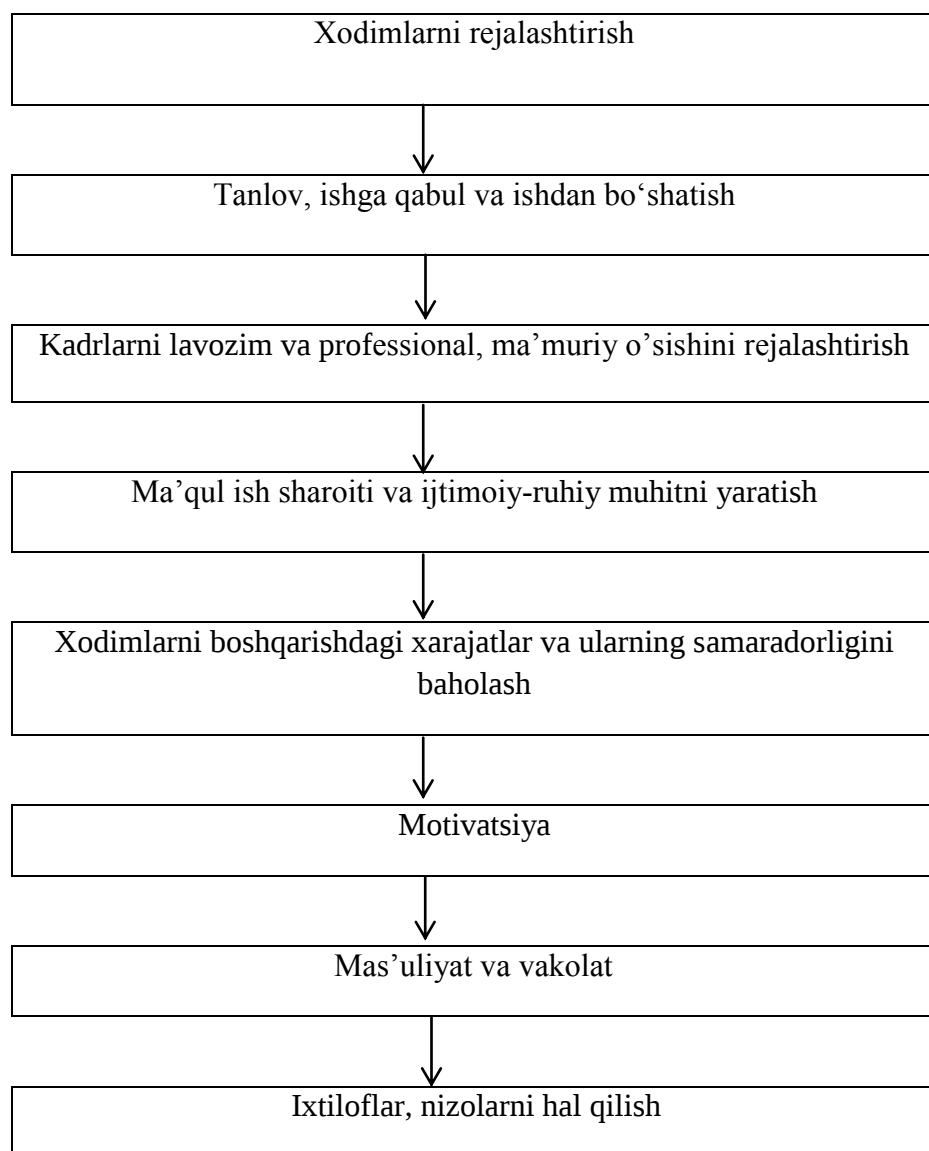
Xodimni boshqarish jarayonida rahbarlar, boshqaruv xizmati (kadrlar boshqarmasi yoki bo'limi), xodimlar, shuningdek bank kengashi ishtrokchilari hisoblanadilar. Ularning har biri yoki boshqaruv sub'yekti, yoki boshqaruv ob'yekti sifatida, ba'zi hollarda esa ham boshqaruvning sub'yekti, ham ob'yekti sifatida xodimni boshqarishga o'z ulushini qo'shadi.

"Bank xodimlarini boshqarish" tushunchasi amaliyotga kirib kelganiga ko'p vaqt bo'lgani yo'q. To'g'ri, har bir bank bo'limidagi bankni boshqarish tizimi xodimlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishdan iborat kichik funksional tizimga ega edi, lekin xodimlarni boshqarishga doir ishlarning katta qismini asosan bo'linmalarning rahbarlari bajarishar edi. Bank rahbarlarining asosiy vazifasi xodimlarning maqsadga yo'nalgan hamjihat faoliyatini ta'minlashdan iborat. Xodimni boshqarish bilan xizmat ko'rsatish vazifalarining aloqadorligi mehnat sharoitlarida ham namoyon bo'ladi. Xodim mehnat faoliyati uchun qulay, juda bo'lmaganda eng zarur mehnat shart-sharoitlariga ega bo'lmas ekan, o'ziga yuklatilgan xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli hal etishi mushkullashadi. Aksincha, mehnat faoliyati uchun eng qulay shart-sharoitlarda xodimning ish unumi g'oyat yuqori bo'ladi. Xodim samaraliroq hamda unumliroq mehnat qilar ekan, xizmat ko'rsatishni ko'paytirish uchun imkoniyatlarni

⁶ Q.X.Abdurahmonov, SH.R.Xolmo'minov, N.Q.Zokirova. Personalni boshqarish "O'qituvchi", Toshkent. 2011 yil. 34-b

ko'paytiradi. Bu esa xodimning o'z ish joyida iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va ma'naviy jihatdan yaxshi his etishini ta'minlaydi. Xodim yoki har bir inson farovonligining oshishi esa jamiyat farovonligi yaxshilanishining negizidir.

Xodimlarni yangilash, rotasiya qilish va xodimlar stajirovka o'tashi bo'yicha muntazam ravishda ishlar olib borilmoqda.



1-rasm. Xodimlarni boshqarish jarayoni.⁷

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat

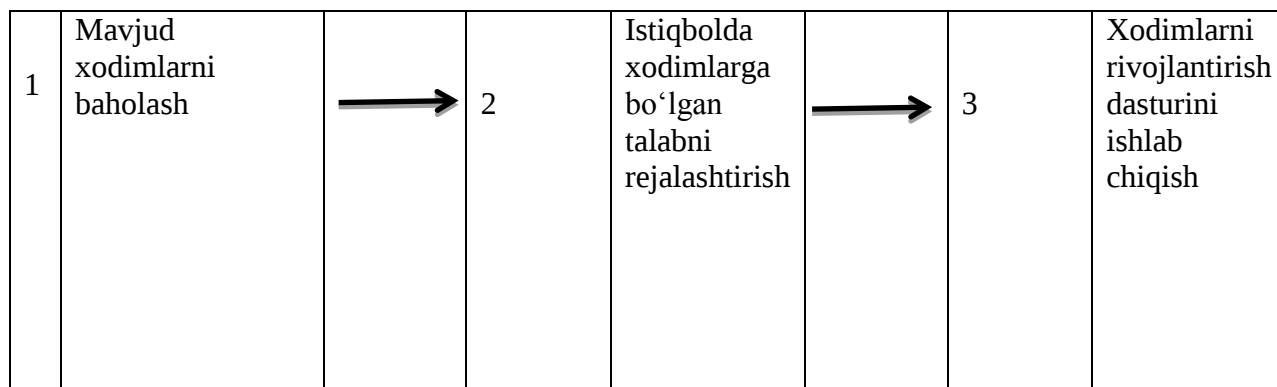
⁷ BMI ishlanmalariga asoslanib tayyorlandi.

qiladi. Masalan, ilgʻorlik tamoyili tashkilot doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilgʻor tashkilot boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yoʻqmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo.

Xodimni boshqarish nazariyasida , odatda sakkizta asosiy funktsiyani bajaradi⁸. Bular:

1. Xodimga ehtiyojlarni rejalashtirish;
2. Xodimni tanlash;
3. Xodimni yollash;
4. Xodimni rivojlantirish;
5. Xodimni yoʻnaltirish;
6. Martaba;
7. Xodimni baholash;
8. Xodimni ragʻbatlantirish.

Xodimlarni rejalashtirish - bu inson omiliga boʻlgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat.



2-rasm. Xodimni rejalashtirish bosqichlari⁹

Bank ichidagi boshqaruvning muhim xususiyati umuman xodimga yagona va kompleks taʼsir koʻrsatishdan iboratdir. Kadrlar bilan ishlash tizimi ham aynan shu munosabatda vujudga keladi.

⁸ Q.X.Abdurahmonov va boshqalar. Personalni boshqarish “Oʻqituvchi”, Toshkent. 2008yil. 66b.

⁹ Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T., Tafakkur boʻstoni, 2011. -336 b.

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

- ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o'rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etish, ish mazmunini, tayyorlash ularga, haq to'lashni va hokozolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy dasturiy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi;
- xodimlarning fazilatlari va kasbiy tavsiflarini, shuningdek ularning faoliyati natijalarini har tomonlama hisobga olishni nazarda tutadi;
- bank xodimlari bilan ham, shuningdek ularning oila a'zolari bilan ham targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlar olib borishni nazarda tutadi (Yapon tajribasi);
- bankdagi mehnatni boshqarish bankni rahbarlardan biri yoki direktorlar kengashi a'zosi qo'lida markazlashtiriladi, shuningdek kadrlar ishini mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlarini amalga oshiradi.

1.2. Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish tizimining o'ziga xos xususiyatlari.

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

Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon bo'lib, odamlarning maksimal darajada ishchanligini oshirish va tegishlicha yuksak yakuniy natijalarga erishish maqsadida ularni motivatsiyalashni maqsadli o'zgartirishga qaratilgandir.

Xodimlarni boshqarish jarayonida har bir xodimni qobiliyati, ishga bo'lgan munosabatlariga qarab rahbarlar tanlaydi.

Ma'lumki, Bank menejmenti tizimining muhim tuzilmalaridan biri deb xodimlarni boshqarish quyi tizimi hisoblanadi. Xodimlar bilan ishlash jarayoni

qanchalik yo'lga qo'yilganligi, chuqur bilimga asoslanganligi, professionalligi va ma'suliyatligining qo'yilgan vazifalarga mos kelishi ish kuchi resurslari sifatiga, ularning bank maqsadlariga erishishida qo'shgan ulushiga va butun bank faoliyatining sifatiga bog'liqdir.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning me'yoriy faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi.

2-jadval.

Xodimlarni boshqarish tizimi¹⁰

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish obyektlari
1.	Ish sharoiti	- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; - mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; -mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; - tabiatni muhofaza qilish va h.k.
2.	- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; - mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; - mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; - tabiatni muhofaza qilish va h.k.	- shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; -ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; -kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiy-lashtirish	- ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; - kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; - kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; - bandlikni ta'minlash
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	- xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; - kadrlar salohiyatini tahlil qilish; -mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; - korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish; - vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;

¹⁰ Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. 367-b.

5.	Kadrlarni rivojlantirish	- kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; - qayta tayyorlash va malaka oshirish; - zaxiradagi kadrlar bilan ishlash; - amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; - yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	- mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash; - ish haqi tizimini ishlab chiqish; - ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; - foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; - motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	- mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; - xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; - xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	- umum ovqatlanish muassasalarini boshqarish; - kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; - jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; - sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; - bolalar muassasalari bilan ta'minlash; - xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	- boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; - shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; - boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish

Bankka kasbiy tayyorgarlikka ega va zamonaviy bank texnologiyalaridan foydalana oladigan, o'z ishlash usullarini doimo takomillashtirish qobiliyatiga ega mutaxassislar talab etiladi. Ushbu sharoitlarda ishlay oladigan jamoani shakllantirish uchun xodimlar sonini rejalashtirish va prognozlashtirish, ularning malaka darajasini va kasbiy tabaqalanishini oshirish, mutaxassislarni aniq maqsadli tanlash yuzasidan strategik yondashish usullarini ishlab chiqish talab etiladi.

Xodimlarni tanlash bosqichlari: nimalarni hisobga olish kerak. Kadrlarni tanlash va saralash - yetarlicha muhim va serxarajat ishdir. Shu bois xarajatlarni kamaytirish va kadrlar xizmati ishini optimallashtirishga qaratilgan tizimni ishlab chiqish zarur. Bu yerda kadrlarni tanlash va saralash tizimini shakllantirishga ba'zi bir yondashuvlarni ko'rib chiqamiz.

To'g'ri yo'lga qo'yilgan xodimlarni tanlash jarayoni 5-6 bosqichdan iborat.

1. Yangi xodimlarga talabni aniqlash (kadrlarni rejalashtirish);

2. Bo'sh lavozimga nomzodlarga talablar ishlab chiqish (kadrlarni to'plashga buyurtma, vakansiyani tavsiflash);

3. Turli manbalar (Internet, OAV, o'quv yurtlari va h-k.)dan foydalanib nomzodlarni izlash va jalb qilish;

4. Vakant lavozimga nomzodlar haqida axborotni (rezyume, anketalar, telefon orqali suhbatlar) to'plash;

5. Turli usullar va tartibotlardan foydalanib (interv'yu, testlash va tavsiyalarni tekshirish) nomzodlarni baholash;

6. Bo'sh o'rini to'ldirish haqida qaror qabul qilish. Ishga joylashtirish, moslashtirish.

Ushbu rekrutment (to'plash) bosqichlarida bir odam mas'ul bo'ladi. Kadrlar bo'yicha mutaxassis (menejer)¹¹ nomzodlarni tanlash va saralashni tashkil etish, ishga qabul qilingan xodimni rasmiylashtirish va qisman uni moslashtirish uchun mas'ul bo'ladi. Har bir bo'linmadagi bo'lim menejerlari vakansiyalarni aniqlash, vakant lavozimlarga buyurtmalarni tayyorlash, nomzodlar bilan ikkilamchi suhbatni o'tkazish uchun mas'uldirlar. Bo'linmalar rahbarlari shuningdek kadrlar xizmatiga o'zlari bo'linmalar ichida mo'ljallayotgan yoki rejalashtirayotgan barcha kadrlarga oid o'zgarishlar haqida axborot berish uchun ham javobgar hisoblanadilar.

Ba'zi bir kompaniyalarda xafvsizlik bo'limi (xizmati) tashkil etiladi, agar shunday xizmat bo'lsa, u holda aynan shu xizmat nomzod haqida uning oldingi ish beruvchilaridan tavsiyalar olish, xodim yashirayotgan o'zi haqidagi ba'zi bir ma'lumotlarni aniqlash uchun mas'ul bo'ladi.

Tashkilot rahbari (uning o'rinbosari, agar unga vakolat berilgan bo'lsa) vakant o'rinlar to'ldirishga menejerlardan olingan buyurtmalarni tasdiqlash uchun

¹¹ «Kadrlar masalasi bo'yicha ma'lumotnoma» jurnal 2016 y. №3-(111). 33-b.

javobgar bo'lib, zarur hollarda qo'shimcha yakuniy suhbatni o'tkazadi, nomzodni ishga qabul qilish haqida qaror qilinadigan bo'lsa, tegishli kadrlarga oid xujjatlarni (mehnat shartnomasi, buyruq va h-k.) imzolaydi.

Saralash bosqichlarini batafsil ko'rib chiqish lozim.

1-bosqich. Vakansiyaga buyurtmani to'ldirish. Vakansiyaga buyurtma bo'linma menejeri (bo'lim boshlig'i) tomonidan to'ldiriladi. So'ngra buyurtma tashkilot rahbari tomonidan tasdiqlanadi. Buyurtmada quyidagi axborotni ko'rsatish maqsadga muvofiq.

2- bosqich. Ochiq vakansiyaga nomzodlarni izlash. Nomzodlarni saralash ularni izlash manbalarini tanlashga bog'liq bo'lmagan holda olib boriladi. Ma'lumki, xodimlarni to'plash manbalari sifatida ichki va tashqi nomzodlarni ajratish mumkin. Ichki nomzodlar- bu bankning kadrlar zaxirasi, xizmatda o'sishni istaydigan yoki bankdagi boshqa lavozimni ko'zlayotgan xodimlar; tashqi nomzodlar uchun manbalar - bankning rezyumelar bazasi, profilli internet-saytlar, ijtimoiy tarmoqlar, bosma nashrlar, radio va televideniyadagi e'lonlar, rekruting agentliklari, o'quv yurtlaridan izlash, o'zi tashabbus ko'rsatgan nomzodlar (ular o'z rezyumesini bankning rezyumelar bazasiga o'zlari yuboradilar), vakansiyalar yarmarkalari, bandlik xizmatlari va boshqalar.

Agar nomzod barcha bosqichlardan muvaffaqiyatli o'tsa, kadrlar xizmati menejeri nomzodni bank rahbaridan tasdiqlab oladi hamda ichki nomzod ishlayotgan bo'lim rahbari hamda vakansiya yuzaga kelgan bo'linma rahbari bilan, xodimning roziligi asosida uni yangi lavozimga o'kazish buyruq rasmiylashtiriladi.

Tashqi nomzodlarni tanlashda esa kadrlar xizmati menejeri yuborilgan rezyumelar, to'ldirilgan anketalar bilan ishlaydi, saralab olingan nomzodni bankga dastlabki suhbatga taklif qiladi, unda xodimni baholash, anketalash, kasbiy layoqatini testlash amalga oshiriladi.

3-Saralash bosqichi. Kadrlar xizmati bilan suhbat natijalari bo'yicha vakansiyaga ega bo'lgan o'rta bo'g'in menejeri bilan ikkilamchi suhbat tayinlanadi. Agar nomzod ko'rsatilgan talablarga mos kelsa, keyingi suhbatni bo'linma (bo'lim yoki departament) rahbari o'tkazadi.

4-bosqich. Bankning xavfsizlik xizmati tomonidan nomzod haqidagi axborotni tekshirish. Agar bo'linma rahbari suhbat natijalari bo'yicha ijobiy qaror qabul qilsa, nomzod haqidagi axborot bankning xavfsizlik xizmatiga beriladi, bu xizmat muayyan vaqt davomida ushbu ma'lumotlarni tekshiradi hamda xulosa beradi. Nomzod haqida ijobiy fikrlar bildirilganda u tanlash tartibotining keyingi bosqichiga, ya'ni nomzodni tashkilot rahbari tomonidan tasdiqlash bosqichiga o'tadi.

5-bosqich. Tashkilot rahbari tomonidan nomzodning vakansiyaga tasdiqlanishi. Nomzodning rezyumesi va baholash (shu jumladan suhbatlar, testlash va h-k.) natijalari kadrlar xizmati, o'rta bo'g'in menejerlari tomonidan tasdiqlangan maxsus baholash blanklarida ifodalangan holda tashkilot rahbariga taqdim etiladi.

Tashkilot rahbari o'z xohishiga qarab suhbat o'tkazadi, undan keyin nomzodni ishga qabul qilish yoki qabul qilmaslik haqida qaror chiqaradi.

6-bosqich. Nomzod tasdiqlangandan hamda rahbariyatning bu haqidagi qarori olingandan keyin kadrlar xizmati nomzodga u ishga qabul qilingani haqida og'zaki habar beradi.

So'ngra muayyan vaqt davomida xodimni moslashtirish jarayoni kechadi. E'tibor bergan bo'lsangiz, sanab o'tilgan xodimlarni tanlab olish bosqichlari bir qarashda juda cho'zib yuborilganga o'xshaydi. Bank uchun malakali xodimni tanlashga haddan tashqari ko'p vaqt ketadi, degan fikr tug'iladi, ammo bu shunga arziydi albatta.

Xodimlarni boshqarish jarayonida qonunan yondashish maqsadga muvofiqdir. Ish beruvchi xodimdan uning mehnat vazifalari doirasiga kirmaydigan ishlarni bajarishni, qonunga xilof yoki xodim va boshqa shaxslarning hayoti va sog'lig'i uchun xavf tug'diruvchi, ularning sha'ni va qadr-qimmatini kamsituvchi harakatlar qilishni talab etishga haqli emas. Chunonchi, O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 17-moddasiga ko'ra, ish beruvchi:

- “tashkilotni boshqarish va o'z vakolatlari doirasida mustaqil qarorlar qabul qilish;

- qonun xujjatlariga muvofiq yakka tartibdagi mehnat shartnomalarini tuzish va bekor qilish;
- mehnat shartnomasida shart qilib ko'rsatilgan ishni lozim darajada bajarishni xodimdan talab qilish;
- manfaatlarini himoyalash uchun boshqa ish beruvchilar bilan birga jamoat birlashmalari tuzish va bunday birlashmalarga a'zo bo'lish huquqiga egadir".¹²

O'z navbatida, xodimlar ham mehnat qonunchiligida belgilangan huquq va majburiyatlarga ega.

Xodimning asosiy mehnat huquqlari O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 16-moddasida belgilangan. Ushbu qonun me'yoriga, shuningdek O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga muvofiq, har bir shaxs mehnat qilish, erkin ish tanlash, haqqoniy mehnat shartlari asosida ishlash va qonunda belgilangan tartibda ishsizlikdan himoyalanish huquqiga egadir. Har bir xodim:

- o'z mehnati uchun qonun xujjatlarida mehnatga haq to'lash yagona tarif setkasining birinchi razryadi bo'yicha belgilanganidan oz bo'lmagan miqdorda haq olish;
- muddatlari chegarasi belgilangan ish vaqtini o'rnatish, bir qator kasblar va ishlar uchun ish kunini qisqartirish, har xaftalik dam olish kunlari, bayram kunlari, shuningdek haq to'lanadigan yillik ta'tillar berish orqali ta'minlanadigan dam olish;
- xavfsizlik va gigiena talablariga javob beradigan sharoitlarda mehnat qilish;
- kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish;
- o'zining mehnat huquqlarini himoya qilish, shu jumladan sud orqali himoya qilish va malakali yuridik yordam olish;
- jamoalarga doir mehnat nizolarida o'z manfaatlarini quvvatlash huquqiga egadir.

¹² «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal. 2016-y, №-3 (111) 34-38-b. O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 176-modda.

Xodimning asosiy mehnat majburiyatlari O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 176-moddasida hamda boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda batafsil bayon qilingan. Chunonchi, xodim:

- o'z mehnat vazifalarini halol, vijdonan bajarishi;
- mehnat intizomiga rioya qilishi;
- ish beruvchining qonuniy farmoyishlarini o'z vaqtida va aniq bajarishi;
- texnologiya intizomiga, mehnat muhofazasi, texnika xavfsizligi va ishlab chiqarish sanitariyasi talablariga rioya qilishi;
- ish beruvchining mol-mulkini avaylab asrashi shart.

Xodimning mehnat vazifalari ichki tartib qoidalarida, intizom to'g'risidagi ustav va nizomlarda, tashkilotda qabul qilinadigan lokal xujjatlarda (jamoa shartnomalarida, yo'riqnomalar va hokazolarda), mehnat shartnomasida aniq, belgilab qo'yiladi.

Mehnat vazifalari xodimga mehnat shartnomasiga muvofiq, u ishga kirishishi lozim bo'lgan paytdan boshlab yuklatiladi.

Hammasi tushunarlidek. Ammo amaliyotda xodimlarning mehnat vazifalari haqida ham, mehnat huquqlari xususida ham ko'plab savollar tug'iladi.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 177-moddasiga ko'ra "ish beruvchi xodimdan uning mehnat vazifalari doirasiga kirmaydigan ishlarni bajarishni talab etishga haqli emas. Biroq, masalan, tashkilotning jamoa shartnomasida, xizmat ko'rsatish zaruriyati hollarida yoki bekor turib qolishda ish beruvchining ko'rsatmasi bilan xodimga xizmat ko'rsatish vazifasi, ya'ni mehnat shartnomasida shartlashilmagan ishlarni bajarish topshirilishi mumkin".¹³

Bunday holda xodimning ish beruvchi ko'rsatmasini bajarishdan bosh tortishi mehnat intizomining buzilishi hisoblanadi.

Muhimi - unutmang:

¹³ «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal. 2017y. №-3 O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi 177-modda.

- mehnat shartnomasiga va korxonaning lokal hujjatlariga kiritilgan xodimning mehnat vazifalari uning ahvolini mehnat to'g'risidagi qonunchilikda tutilganiga qaraganda yomonlashtirmasligi kerak.

O'zR MK 115-moddasiga muvofiq xodim uchun ish vaqtining normal muddati haftasiga qirq soatdan ortiq bo'lishi mumkin emas (besh kunlik ish kaftasida ham, olti kunlik ish kaftasida ham). Agar mehnat shartnomasida yoki lavozim yo'riqnomasida xodimning ish vaqti O'zR MK 115-moddasida ko'rsatilganidan ko'proq ko'rsatilgan bo'lsa, tegishlicha, xodimning mehnat vazifalarini uning ahvolini qonunchilikka qaraganda yomonlashtiradi;

- xodim o'ziga yuklatilgan vazifalar bilan imzo chektirib tanishtirilishi lozim.

Ushbu qoidaga rioya qilmaslik mehnat nizolariga olib keladiki, ularning aksariyati sudda hal etiladi, sud qarori doim ham ish beruvchi foydasiga bo'lmaydi.

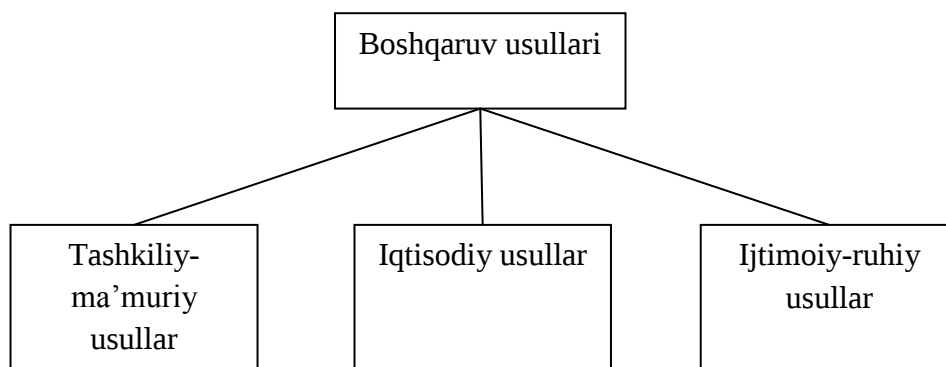
1.3. Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish usullari va ularning ahamiyati.

Tijorat banklarda xodimlarni boshqarish bu uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'lib, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va bank faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo'lga kiritilishini ta'minlaydi.

Boshqaruv usullari - bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Boshqaruv usullari o'z navbatida 3 turlarga bo'linadi.



3-rasm. Boshqaruv usullari.¹⁴

Tashkiliy-ma'muriy usullar-boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi.

Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funktsiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'ektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda:

- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi

¹⁴ BMI ma'lumotlari asosida.

xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadga qo'shimcha ish haqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak.

Ijtimoiy-ruhiy usullarnng asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

Bugungi kunda amaliyotchilar bank xodimlarining eng muhim xususiyatlarini ajratish zarurligini, banklarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'ra bilish, baholay olish va ularga qarshi chora-tadbirlarni ishlab chiqish natijasida korxona daromadini oshirish mumkinligini anglab yetdilar, bu esa kadrlarga oid barcha jarayonlarni bir tizimga bog'lash imkonini beradi. Kadrlar salohiyatini yaxshilashni maqsad qilib, bank o'z yo'nalishidagi oily va o'rta maxsus o'quv yurtlari bilan hamkorlik aloqalarini o'rnatishi lozimdir. Agar stajor kadrlarga o'z vaqtida sabr-toqat bilan ish sir-asrorlarini o'rgatilsa, imkoniyatini hisobga olgan holda ish berilsa va ular bosqichma-bosqich o'stirilib borilsa, albatta, xodimda bankka nisbatan sodiqlik shakllanadi hamda u xodimni kadrlar zaxirasiga kiritisa bo'ladi.

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

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

Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi faoliyati bank xodimlari mehnati sifatini muntazam ijrochi darajasida har kuni, har haftada, har oyda va yil yakunlari bo'yicha baholab boriladi. Umuman olganda, tijorat bank joriy faoliyatni yaxshilash, ishlab chiqarish maqsadlari va vazifalarini aniqlash, o'qitishga, rivojlantirishga ehtiyojlarni baholash maqsadida xodim faoliyatini baholaydi.

Bank xodimlarini boshqarishda o'ziga xos xususiyatlari mavjuddir. Bank xodimlari o'zlarining lavozim majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun zarur maxsus (professional) bilimlarga, ko'nikmalarga yetarli darajada ega bo'lishlari, shuningdek bu bilimlarni amalda samarali qo'llashni ("kompetentsiya"ni) bilish zarur.

An'anaviy tanlov uslublari ko'pchilik banklarni qoniqtirmay qo'ygach, ular xodimni baholashning yangi uslublarni qidirib topish va joriy etishga harakat qila boshladilar.

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

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

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondashilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik bankning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- reyting usuli.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqqligiga xolisona baho berilishi lozim.

Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini tijorat banklari foydasini oshirishga yo'naltirishdir.

Xodimni boshqarishda rahbarlik uslublari. Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishinig turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

tashkiliy-rasmiy uslublari- rahbarning jamoada o'zini tutish qoiadalari;

ijtimoiy-psixologik uslublari- ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom muhitni yaratish, xodimlarda axloq tamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini rivojlantirish;

ma'muriy uslublar- rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi axloq tamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbarlikda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish.

tarbiya uslublari- rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash).

ishontirish uslubi- rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil axloqiy sifatlarini shakllantiradi.

ijroga yo'naltirish uslubi- buyruq yoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. .

rag'batlantirish uslubi- xodimlar ish faoliyatini baholashda qo'llaniladi. Rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarni ishdagi muvaffaqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati bo'lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

tanqid uslubi- rahbarning xodim mehnati to'g'risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog'liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilik bilan belgilanadi., huquqiy me'yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi.

TIF "Milliy banki" faoliyatining yo'nalishiga mos kadrlar siyosatini ishlab chiqish bankning konsepsiyasi sifatida qoraladi. Bank kadrlar siyosatini mustaqil ishlab chiqib, ularga qo'yiladigan talablar, ularni boshqarish, mansabini oshirish, rag'batlantirish va boshqalarni mustaqil belgilaydi va o'z xodimlarini boshqaradi. Masalan, bankda "Bank xizmatchilari to'g'risida"gi, "Ishga qabul qilish tartibi to'g'risida"gi, "Ichki tartib, qoidalar to'g'risida"gi, "Shtat jadvali to'g'risida"gi, "Ish haqi to'g'risida"gi, "Mukofotlash to'g'risida"gi, "Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi to'g'risida"gi va boshqa shu kabi dasturlari mavjud bo'lib, kadrlar siyosatini amal qilinishi bankning ichki an'analari va korporativ madaniyat namuna bank obro'yiga qarab ham belgilanadi. Tijorat banki muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun xodimlarni boshqarishni amalga oshirishda xodimni to'g'ri tanlash, ularni kasb mahoratini doimiy oshirib borish, o'qitish, ularga baho berish va rag'batlantirish, rahbar lavozimiga potensial kadrlarni tayyorlab borish,

boshqarishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlaridan foydalanish va ularni takomillashtirish hozirgi kunda dolzarb masalalardan biri hisoblanganligi sababli bank rahbariyati e'tiborini kuchaytirgan holda quyidagi vazifalar belgilangan: xodimlar bilan shartnomaviy munosabatlarni o'rnatish va ishga qabul qilinganligi to'g'risidagi buyruqni rasmiylashtirish, kadrlar sifat tarkibi (xodimlarning ma'lumot darajasi, ish staji va tajribasi, yoshi uning sifat tarkibini anglatadi)ni o'rganib chiqish, asosiy ish joylariga tajriba va malakasi yetarli, ma'lumot jihatdan zamon talabiga javob beradigan xodimlarni qo'yish, xodimlarni o'rganib borish va ularni kasb jihatidan o'sishiga e'tibor berib, bosqichma-bosqich lavozimlarida o'stirib borish. Bankda barcha tarkibiy tuzilmaning rahbar xodimlari, markaz, boshqarma va mustaqil bo'lim boshliqlarining har biri o'z o'rnida rahbar lavozimlariga zaxira tayyorlab borishi va bu ishlarni bevosita kadrlar xizmati bilan hamkorlikda amalga oshirishi yaxshi samara beradi.

1-bob bo'yicha xulosa

Bankda mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini yanada oshirish, ularning talab hamda ehtiyojlarini to'la qondirish, bankning iqtisodiy rivojlanishi va moliyaviy barqarorligini ta'minlash birinchi navbatda bank xodimlari malakasiga bog'liqdir. Shu bois, bank xodimlari faoliyatining samaradorligiga erishish bugungi kunda bank sohasidagi dolzarb masalalardan biridir.

Xodimlarni boshqarish-alohida xodim va umuman bank manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.

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

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, tijorat banklarida band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatish uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan

iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Xizmat ko'rsatishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki xizmat ko'rsatish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Tijorat banklar maqsadiga erishish va rajalarning bajarilishi faqat shular ishtrokida bo'ladi.

Boshqaruv uslublari- ishlab chiqarishni boshqarish maqsadlariga erishish uchun personalga boshqaruv ta'sirini o'tkazish vositalaridir.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'ektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi.

Bugungi kunda amaliyotchilar bank xodimlarining eng muhim xususiyatlarini ajratish zarurligini, banklarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'ra bilish, baholay olish va ularga qarshi chora-tadbirlarni ishlab chiqish natijasida korxona daromadini oshirish mumkinligini anglab yetdilar

TIF "Milliy banki" faoliyatining yo'nalishiga mos kadrlar siyosatini ishlab chiqish bankning konsepsiyasi sifatida qaraladi. Bank kadrlar siyosatini mustaqil ishlab chiqib, ularga qo'yiladigan talablar, ularni boshqarish, mansabini oshirish, rag'batlantirish va boshqalarni mustaqil belgilaydi va o'z xodimlarini boshqaradi.

2 –BOB.TIF “MILLIY BANK” XODIMLAR BOSHQARUV SAMARADORLIGINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI

2.1. TIF “Milliy banki”ning boshqaruv faoliyati va xodimlarni boshqarish siyosati.

O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy banki mamlakatimiz Birinchi Prezidenti I.Karimov 1991 yil sentabr oyida chiqargan Farmon bilan tashkil etilgan. Bank oldiga mamlakatimiz kompaniyalarining tashqi savdo operatsiyalari bo‘yicha xalqaro andozalar darajasida xizmat ko‘rsata oladigan, O‘zbekiston iqtisodiyotiga xorijiy investitsiyalarni, ilg‘or texnologiyalarni jalb etishga qodir bo‘lgan moliya muassasasi yaratish vazifasi qo‘yilgan. Mohiyatan, bugungi kunda O‘zmilliybank mamlakatimiz bank tizimining xalqaro moliya bozorlaridagi “tashrifnoma”si bo‘lib qoldi. Konservativ, puxta o‘ylangan siyosatga tayanib, bankni boshqarishning samarali mexanizmlarini, o‘sish strategiyasini ishlab chiqdi. Bu holat unga dadil va jo‘shqin rivojlanib, professional moliya muassasasi, o‘z mijozlarining ishonchli sherigi sifatida mustahkam obro‘ga ega bo‘lish imkonini berdi.

“Mamlakatimiz bank sho‘basi jadal rivojlanayotgan sharoitda Milliy bank O‘zbekistonda va Markaziy Osiyoda birinchi bo‘lib hisob yuritish xalqaro andozalariga mos keladigan yangi hisobvaraqlar rejasidan foydalanishga o‘tdi. 2004 yilda “Globus” avtomatlashtirilgan bank tizimini amalga kiritish ishlari nihoyasiga yetdi.”¹⁵ Hozirgi kunda bu tizim bankning barcha bo‘lim va filiallarida amal qilmoqda. Mamlakatimizning iqtisodiy muhim hisoblanuvchi barcha mintaqalarida joylashgan 90ta filiali keng doiradagi xizmatlar ko‘rsatilishini ta’minlamoqda.

Shuningdek, Milliy bank Moskva shahrida o‘zining “Aziya-Invest Bank” sho‘ba bankiga ega. Milliy bank keng doirada yuritayotgan faoliyat ichki va xalqaro bank operatsiyalarining amalda barcha sohalarini qamrab olgan. Endi u xalqaro andozalar darajasida bank xizmatlari ko‘rsatish imkonini beruvchi zamonaviy bank texnologiyalarini rivojlantirmoqda.

¹⁵ www.nbu.com. Rasmiy saytidan

Chakana xizmatlar:

- omonatlar aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlar doirasini kengaytirish siyosatiga qat’iy amal qilib, bank aholining jalb etilgan mablag‘lari va xususiy omonatlar bo‘yicha mamlakatimiz moliya bozorida yetakchilar safiga qo‘shildi. “Hozirgi kunda bank chakana xizmatlarning 70 dan ziyod turini taqdim etmoqda. O‘zmilliybank bo‘lim va filiallari orqali ko‘rsatiladigan elektron xizmatlar doirasi kengayishi, aholining bankka ishonchi ortishi, omonatlar shartlarini maqbullashtirish, yangi depozitlarni ishlab chiqish va joriy etish, xizmatlar sifatini oshirish borasida aniq maqsadli ishlar olib borilishi natijasida mijozlar soni ancha ko‘paydi”.¹⁶ Amalga oshirilgan ishlar O‘zmilliybankka aholining jalb etilgan depozitlari bo‘yicha O‘zbekistonda peshqadamlik mavqeini egallash imkonini berdi;
- plastik kartochkalar bank aholiga ko‘rsatiladigan xizmatlarni rivojlantirish borasida plastik kartochkalarning har xil turlariga katta ahamiyat berib qaramoqda. Ularni joriy etishda O‘zmilliybank eng zamonaviy texnologiyalardan dadil foydalanib, chinakam novatorlik qilayapti. O‘zmilliybank kartochkalari bo‘yicha to‘lovni qabul qiladigan savdo-servis korxonalari tarmog‘i kengayishi bu kartochkalar aholi orasida yanada ommalashib ketishiga yangi turtki berdi. O‘zmilliybank milliy valutada hisob-kitoblar qilish uchun mo‘ljallangan so‘m kartochkalari, Visa Classic va Visa Electron xalqaro kartochkalari bo‘yicha xizmat ko‘rsatmoqda.

Shuningdek, O‘zmilliybank O‘zbekistonning o‘zida ham, undan tashqarida ham xizmatlar va mahsulotlarning quyidagi yangi turlarini taklif qilishi mumkin:

- elektron banking-bankning bo‘lim va filiallari mamlakatimizning iqtisodiy jihatdan muhim ahamiyatga ega bo‘lgan barcha mintaqalarida joylashgan. Ular mijozlarga bank xizmatlarining butun kompleksini taqdim etayapti, elektron banking tizimi, ya’ni bankomatlar, savdo va servis korxonalaridagi terminallar orqali zamonaviy bank xizmatlaridan foydalanish imkoniyatini ta’minlayapti;

¹⁶ O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy bankining 2016 yildagi faoliyati to‘g‘risidagi hisoboti 71-b.

– “Bank-mijoz” tizimi “Bank-mijoz” dasturiy kompleksi bank bilan mijoz avtomatlashtirilgan tarzda o‘zaro hamjihat ishlashi uchun mo‘ljallangan, pul mablag‘larini real vaqt rejimida tezkor boshqarish imkoniyatini oshirishda yordam beradi. AFIRATOning 25-yillik konferensiyasi va Bosh assambleyasi o‘tkazilayotganda bank ilgari surgan “Mijozlarga masofadan elektron xizmatlar ko‘rsatish tizimi” mahsuloti uchun “Texnologiyalarni rivojlantirish” nominatsiyasida Milliy bankka AFIRATO mukofoti taqdim etildi. Milliy bank O‘zbekiston kredit bozorida peshqadamlik qilmoqda. Bank sanoatning barcha tarmoqlariga hamda mulkchilikning har qanday shakliga mansub korxona va tashkilotlarga milliy va xorijiy valutada kreditlar berayapti. Bank oborot sarmoyasini moliyalash, eksport va importni moliyalash, loyihalarni moliyalash uchun kreditlar ajratmoqda. ¹⁷

Kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlash, uning investitsiya loyihalarini moliyalash– Bank faoliyatining so‘zsiz ustuvor yo‘nalishidir. O‘zbekiston bilan Rossiya Federatsiyasi o‘rtasida eksport-import operatsiyalarini bajarish, yagona bank fazosini shakllantirish uchun ishonchli moliya tuzilmasi bo‘lishini ta‘minlash maqsadida tashkil etilgan “Aziya-Invest Bank” sho‘ba banki Rossiya moliya bozorida mustahkam mavqeni egallab turibdi.

Hozirda bankning asosiy kuch-g‘ayrati ustuvor tarmoqlarga xorijiy investitsiyalarni faol jalb etish, kichik va o‘rta biznes loyihalarini amalga oshirish, korporativ va chakana mijozlar doirasini kengaytirish, fond bozoridagi ish samaradorligini oshirish, O‘zmilliybankni institutsional rivojlantirish va xususiyashtirish dasturini ishlab chiqish kabi vazifalarga yo‘naltirilmoqda. O‘zmilliybank tuzilishida keng ma‘nodagi investitsiya bankini rivojlantirish eng muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Bank investitsiyalaridan ko‘zlangan maqsad, hozirgi kunda ham, uzoq muddatli istiqbolda ham bankning tijorat manfaatlari iqtisodiyotni rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari, mijozlar manfaatlari bilan eng maqbul darajada uyg‘unlashuviga erishishdan, aktivlarni diversifikatsiyalash, xatarni minimallashtirish hamda resurslar samaradorligini oshirishdan iboratdir.

¹⁷ www.nbu.com. sayt ma‘lumotlari.

Milliy bank daromadliligi darajasi yuqori ekani olib borilayotgan kredit va tijorat faoliyatiga puxta o'ylab yondashilayotgani hamda oqilona konservativ siyosat yuritilayotgani bilan uyg'unlikda unga keyingi besh yil mobaynida BIS ishonchlilik reytingi bo'yicha jahonning eng ishonchli banklari orasida yetakchi mavqeni egallab turish imkonini bermoqda. Bank xorijiy sheriklar oldida o'z zimmasiga olgan barcha majburiyatlarni to'la hajmda va belgilangan muddatlarda bajarib kelayapti. Bank faoliyat yuritayotgan butun davr mobaynida hali biror marta ham tashqi to'lovlar bajarilmagan holati yuz bermadi. Aksincha, O'zmilliybank kredit tarixiga baho bergan yetakchi eksport-import agentliklari kredit yo'nalishlari hajmini davlat kafolatlarisiz oshirayaptilar.

Hozirda TIF Milliy bank Shayhontoxur filiali oldida quyidagi asosiy vazifalar turibdi:

- mavjud va potensial mijozlar maqsad guruhlarining ehtiyojlari hamda talablariga javob beruvchi faol marketing siyosatini shakllantirish;
- korporativ mijozlar bilan ishlarni kuchaytirish. Mumkin qadar ko'proq birinchi darajali mijozlarni bankka jalb etish va uzoq muddatli asosda biriktirib olish;
- mijozlar bilan ishlashning andozaviy texnologiyalarni har bir mijozga alohida yondashuv bilan uyg'unlashtirishga asoslangan yangi ideologiyasini joriy etish;
- mamlakat chakana bozorida peshqadamlikni saqlab qolish;
- investitsiya dasturini, kichik va o'rta biznesni rivojlantirish dasturini amalga oshirishda davlatga maksimal darajada yordam berilishini, respublikamiz eksporti qo'llab-quvvatlanishini ta'minlash;
- mijozlar keng doirasiga tayanib, aktivlar va passivlar strukturasining muvozanatli holatini ta'minlash, ularni boshqarishning zamonaviy usullarini joriy etish;
- resurs bazasini diversifikatsiyalash, jumladan bunda tashqi moliyalashdan foydalanish;

- bankning xorijiy investorlar oldidagi katta obro‘sidan, xalqaro andozalar bo‘yicha bank ishonchliligining yuqori ko‘rsatkichlaridan foydalanib, xalqaro bozorlarda bank uchun maqbul narxlarda sarmoya jalb etish borasidagi ishlarni faollashtirish;
- bankni boshqarishning moslashuvchan tuzilishini barpo etish. Bunda boshqaruvning iqtisodiy vositalariga hamda vakolatlarni taqsimlashning maqbul tizimiga asoslanish.

TIF Milliy bankning tashkiliy tuzilmasini o‘rganishda uni ikkita yirik bo‘lakka, ya’ni bank boshqaruvi tuzilmasi va bankning funksional bo‘linma va xizmatlari tuzilmasiga bo‘lib o‘rganish lozim.

Bank boshqaruvi tuzilmasining asosiy vazifasi tijorat banki o‘z funksiyalarini amalga oshirish uchun samarali boshqaruvni ta’minlashdan iborat.

Ma’lumki, bank boshqaruvi tuzilmasiga bo‘lgan qarashlar bank qonunlari bilan belgilanadi. Bundan tashqari, unga bankning tashkiliy tuzilmasi, ya’ni uning tarmoqlarining rivojlanganlik va mustaqillik darajasi ham o‘z ta’sirini ko‘rsatadi.

TIF Milliy bank Shayhontoxur filiali o‘z faoliyatida O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga, O‘zbekiston Respublikasi qonunlariga, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlariga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlariga, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari va farmoyishlariga hamda O‘zbekiston Respublikasining boshqa normativ-huquqiy hujjatlariga, shuningdek ushbu bank Ustavga amal qiladi. Xususan:

- “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi Qonun (1996 yil 25 aprel);
- “Plastik kartochkalar asosida naqd pulsiz hisob-kitob tizimini yanada rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” gi Qaror (2006 yil 3 avgust PQ 433);
- “O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki to‘g‘risida”gi Qonun (1995 yil 25 dekabr);
- “Xususiy banklar va moliya institutlari faoliyati va ularning kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonun (2012 yil 17 dekabr);

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 15 apreldagi «Bank tizimini yanada islox qilish va erkinlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Qaror;
- O'zbekiston Respublikasining «Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to'g'risida»gi qonuni. 04.04. 2002 y;
- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.01.2009 yildagi 1045-sonli Inqirozga qarshi dastur va boshqa qo'shimcha choralar to'g'risida"gi 2008 yil 5 apreldagi Farmoni;

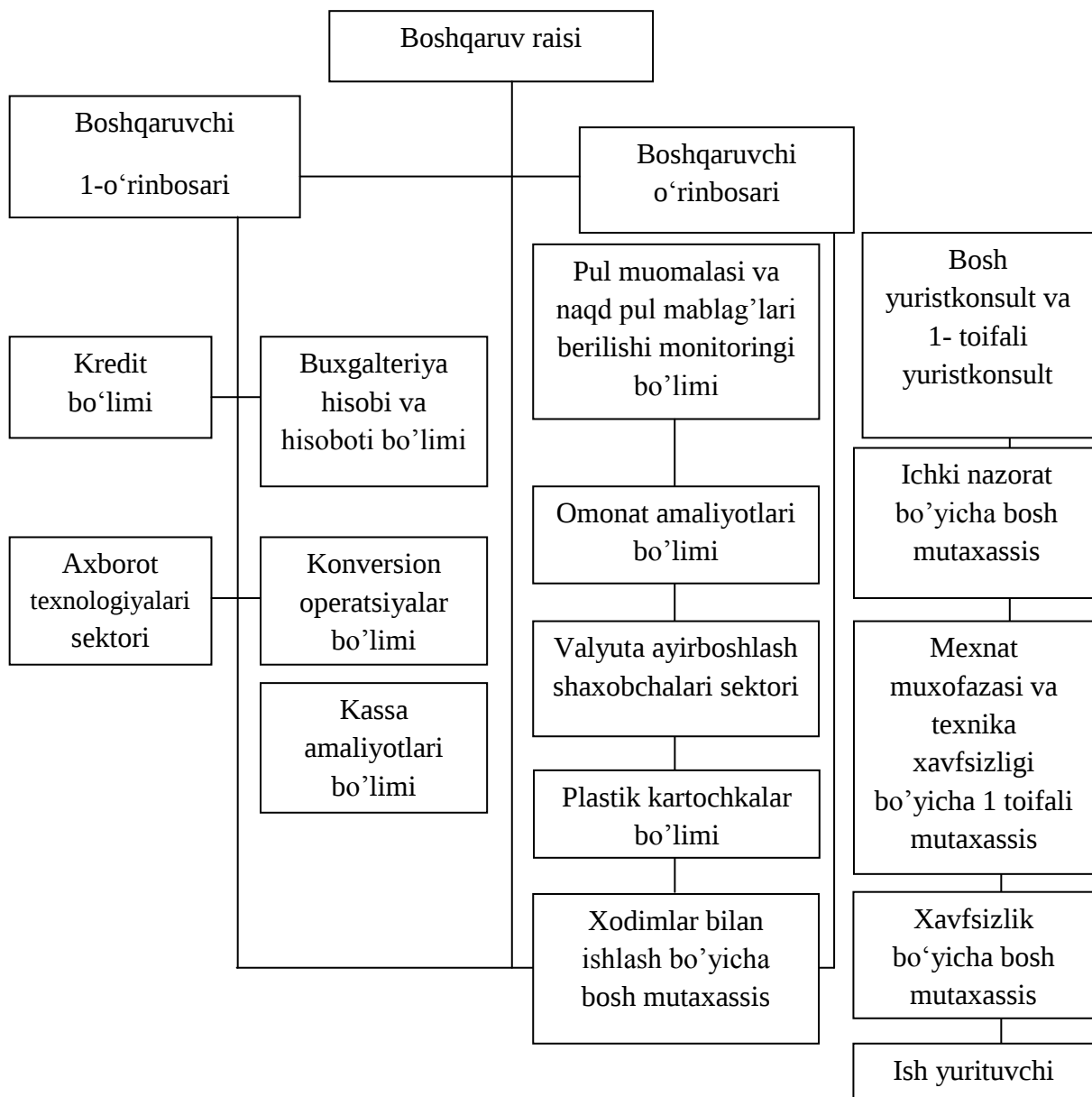
Bankning funksional bo'linma va xizmatlari tuzilishida bo'linmalar ikki turda bo'lishi mumkin;

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

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

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

TIF" Milliy bankning" tashkiliy strukturasi ham bank sohasida faoliyat olib borishda optimal tuzilmalardan biri hisoblanadi. Tashqi Iqtisodiy Faoliyat Milliy bankning tashkiliy strukturasi chiziqli funksional bo'lib, quyidagi rasmda ko'rishimiz mumkin.



4-rasm. TIF Milliy banki Shayhontoxur filiali boshqaruvining tashkiliy strukturasi¹⁸

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. TIF "Milliy bank" ning asosiy maqsadlari quyidagilar: kadrlarni o'qitishga ehtiyojni aniqlash, kuchli tomonlarga tayangan holda va zaif tomonlar bo'yicha teskari aloqani ta'minlash, ularni yengish yo'llarini muhokama qilib, joriy unumdorlikni yaxshilash, keying davr uchun maqsad va vazifalarni

¹⁸ TIF Milliy banki Shayhontoxur filialining Ustavi ma'lumotlari asosida tayyorlangan

belgilash, bunda ular yetishib bo'ladigan bo'lishiga intilish, ichki intizomni takomillashtirish.

2.2. TIF “Milliy bank” faoliyatida xodimlar boshqaruv samaradorligini baholashning hozirgi holati tahlili.

“Hozirgi vaqtda Bank kadrlarini tayyorlash strategiyasi bank xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini yanada rivojlantirishga qaratiladi. Kadrlar masalasini oshirish tizimi bank tomonidan operativ ehtiyojlar va strategik manfaatlardan kelib chiqib shakllantiriladi. Katta e'tibor bank tizimi uchun kadrlar rezervini tayyorlash masalasiga qaratilgan bo'lib, u 364 nafar istiqbolli mutaxassislarni o'z ichiga oladi.”¹⁹

2017 yil 1 yanvar holatiga bank tizimida 6 997 nafar xodim ishlamoqda. 2016 yilda Bank mutaxassislarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish maqsadida 1 957 ming nafar xodim qamrab olindi, shu jumladan: bank tizimida faoliyat ko'rsatuvchi 1027 nafar xodim Bank mutaxassislari malakasini oshirish markazida ta'lim olishdi, xususan 479 nafari Toshkent shahridagi Malaka oshirish markazi (MOM)ning negizidagi seminarlarda, 702 nafar mutaxassis masofadan turib ta'lim olishdi, Bank tarkibiy bo'linmalarining 198 nafar mutaxassisi joylarda o'tkaziladigan seminarlarda, 84 nafari rahbarlik lavozimlari uchun rezervni shakllantirish maqsadida ta'lim olishdi;

Xitoy Davlat taraqqiyot bankining (XDTB) taklifiga binoan bankning 22 nafar mutaxassisi Shanxay Hamkorlik Tashkilotining Banklararo birlashmasi (SHXT BB) ga a'zo banklar uchun Pekinda o'tkazilgan xalqaro tematik seminarlarda ishtrok etdi, bundan asosiy maqsad-malakani oshirish, SHXT BBga a'zo banklar o'rtasida fikrlar almashish;

Bankning 6 nafar xodimi xorijiy magistraturada o'qishni tugatishdi. Kredit departamentining 3 nafar xodimi Yaponiyaning Risumeykan universitetida JDS/JICA hukumat grantlari dasturi bo'yicha; Pul muomalasi departamentining

¹⁹ O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy bankining 2016 yildagi faoliyati to'g'risida Hisoboti. 20-b.

4 nafar xodimi Koreya Respublikasining ilg'or texnologiyalar universitetida KAIST/KOICA hukumat grantlari dasturi bo'yicha magistraturada ta'lim olishdi. Farg'ona va Toshkent viloyati bo'limlarining 2 nafar xodimi Yaponiyaning Risumeykan universitetida ta'lim olishmoqda, ularning ta'lim olish jarayoni va reyting darajasi muntazam ravishda tizimli monitoring qilib borilmoqda;

Bankning 14 nafar xodimi O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi (BMA)da "Bank ishi", "Investitsiyalarni boshqarish", "Bankda hisob yuritish va audit" mutaxassisligi bo'yicha magistraturani tamomlashdi; Bankning 22 nafar mutaxassisi BMA ning magistraturasida ta'lim olishmoqda;

Bank Buxoro bo'limining 3 nafar mutaxassisi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruv akademiyasi (DBA)da tahsil olmoqda; Toshkent shahar Bosh boshqarmasining 1nafar xodimi O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi huzuridagi Korporativ boshqaruv ilmiy-ta'lim markazi (KBITM) ning magistraturasida tahsil olmoqda; DBA va KBITM bitiruvchilari Bankning kadrlar rezervida turishadi, ularning aksariyati rahbarlik lavozimlariga tayinlangan.

Bank rahbarlar doirasining 3 nafar xodimi Korporativ boshqaruv ilmiy-ta'lim markazi (KBITM)ning qisqa muddatli seminarida ta'lim olishdi.

Bank Bosh ofisi biznes bo'linmalari, "NBU Investment" va "NBU Invest Group" sho'ba investitsiya kompaniyalari hamda Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari eksportini qo'llab-quvvatlash jamg'armasining 102 nafar mutaxassisi Dayche Bank AG (Germaniya) tomonidan tashkil etilgan va AG Doyche Bank mutaxassislari tomonidan Bank negizida xalqaro bank amaliyoti masalalari yuzasidan o'tkazilgan 3 kunlik ixtisoslashtirilgan seminarda ishtirok etishdi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26 noyabrdagi "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 PQ-1438 sonli Qarori ijrosi yuzasidan Bank tizimining 465 nafar mutaxassisi qisqa muddatli ta'lim kurslarida o'z malakasini oshirishdi;

tijorat banklari mutaxassislarini o'qitish bo'yicha 2016 yil uchun tasdiqlangan reja-jadvalga binoan bank mutaxassislari Toshkent shahridagi Singapur menejmentini rivojlantirish instituti, BMA, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Xalqaro moliyaviy-iqtisodiy rivojlantirish markazi-O'zbekiston Toshkent moliya instituti qoshidagi moliya-bank xodimlari malakasini oshirish va qayta tayyorlash tarmoqlararo instituti, Mintaqaviy bank ta'lim markazidagi kurslarda o'z malakalarini oshirishdi. O'qitish uchun asosiy mavzular: moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari, nazariyasi va amaliyot asoslari, banklarning kredit operatsiyalari, ipoteka kreditlarini berish usullari, tijorat bankida xodimlarni boshqarish, loyihalarni moliyalashtirish, moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari va boshqalar. Ta'lim yakunlariga ko'ra tegishli sertifikatlar olindi.

Bankning 25 nafar mutaxassisi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti va Toshkent moliya institutida 1-va 2-mutaxassisliklar bo'yicha magistraturada tahsil olishmoqda, bundan asosiy maqsad-oliy iqtisodiy va moliyaviy ma'lumotni olish.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2014 yildagi "Davlat va xo'jalik boshqaruvi, joylardagi davlat hokimiyat organlari xodimlarining axborot-kommunikasiya texnologiyalari sohasidagi malakasini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 73-sonli Qaroriga muvofiq BMAning O'quv markazi negizida axborot-kommunikasiya texnologiyalari (AKT) sohasida Bankning 420 nafar mutaxassisi malakasini oshirishdi.

O'zbekiston Respublikasining 334 nafar oily o'quv yurtlari talabalari va kasb-hunar kollejlari o'quvchilari bank bo'linmalariga amaliyot o'tash uchun qabul qilinadi, stajirovka yakunlariga ko'ra ulardan 45 nafari Bank tizimiga ishga qabul qilindi.

TIF "Milliy bank" Shayhontoxur filialida xodimlar malakasini oshirishning o'ziga xos uslublari mavjud, bular: malaka oshirish kurslari, seminarlar, stajirovkalar, o'zaro tajriba almashishdir. Buning uchun esa zamonaviy bank o'z xodimlarini tayyorlash va o'qitish uchun ko'p vaqt, kuch va mablag' sarflashi lozim. Shuni aytib o'tish joizki, "bank faoliyatida o'quv markazi mavjud bo'lib,

bankda haftasiga 1 marta texnik o'quv, 1 marta iqtisodiy, oyiga ma'naviy-ma'rifiy o'quv kurslari 2 soatdan tashkil etiladi.

3-jadval

TIF “Milliy bank” Shayhontoxur filiali xodimlarining so'nggi 3 yil mobaynida malaka oshirganligi (seminarlar, stajirovkalar, o'zaro tajriba almashish) tahli (kishi)²⁰

№	Xodimlar	Yillar		
		2014	2015	2016
1.	Rahbarlar	4	5	5
2.	Mutaxassislar	32	34	26
3.	Kichik mutaxassislar	6	8	9
4.	Kotibiyat-kassirlar	24	24	26
	Jami	66	71	66

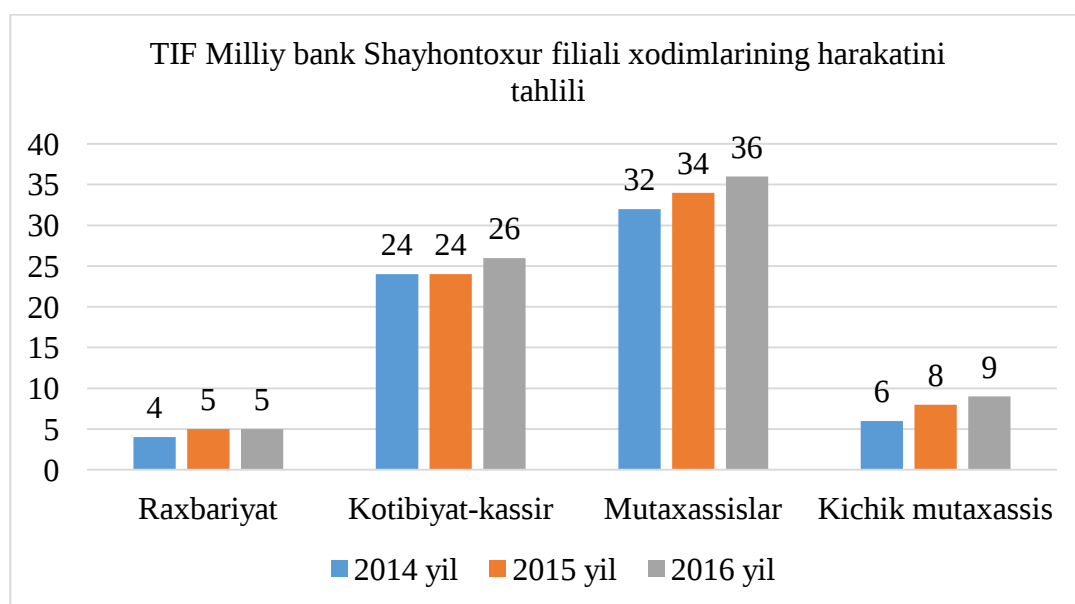
Xulosa qilish mumkinki, bankda jami 2014 yilda 89 kishi xodim faoliyat ko'rsatgan, shundan asosiy bank faoliyatiga doir rahbar xodimlar 79 kishidan 66 kishi malaka oshirgan. 2015 yilga 85 rahbar xodimlardan 71 kishi malaka oshirgan. 2016 yilga kelib esa bu ko'rsatkich 78 rahbar xodimlardan 66 kishi malaka oshirganini ko'rishimiz mumkin.

Bank kadrlar siyosatini boshqarish va rejali tashkil etish maqsadida Markaziy bank qoshida tashkil etilgan o'quv markazida har bir mutaxassis bo'yicha, masalan, pul-muomalasi, kredit, valyuta masalalari bo'yicha mutaxassislar har oyda 3 oyda, 6 oyda, 9 oyda, 1 yilda tashkil etiladigan o'quvseminarlariga jalb etib turiladi²¹. Banklar Assotsatsiyasi qoshida, xalqaro tashkilotlar mutaxassislari, Fondlar tomonidan tashkil etilgan 1haftalik, 2 haftalik o'quv kurslari va seminarlarda yangi Qarorlar, Vazirlar Mahkamasining Qarorlari, Farmonlar, yangi o'rnatilgan tartiblar, innovatsion g'oyalar bo'yicha bank xodimlari o'z malaka va kasb mahoratlarini oshiradi. Bundan tashqari Bank

²⁰ O'zbekiston Respublikasi TIF Milliy banki Toshkent shaxar Bosh boshqarmasi Shayhontoxur filialining 2016 yildagi ma'lumotlari asosida.

²¹ www.nbu.com sayt ma'lumotlari.

Moliya Akademiyasida 2 oylik, 3 oylik malaka oshirish kurslarida, Respublika Banklar o'quv markazlarida tashkil etilgan 15-20 kunlik o'quv kurslarida o'z malakalarini oshirdilar. Ma'lumki, bank xodimlari malakasini oshirish tuzilmaviy harakterga ega bo'lib, bundan ko'zlangan maqsad, boshqaruv obyetining malakasini oshirish manbasini aniqlashdan iborat. Boshqaruv subyekti xodimlar malakasini oshirish masalasigashu tartibda jiddiy qarashlari lozim. Xodimlar faoliyatida shaxsiy motivlashtirish, ko'nikma va kasbiy sifatlar kasbiy layoqatni rivojlantirish manbai sifatida namoyon bo'ladi.



5-rasm. TIF “Milliy bank” Shayhontoxur filiali xodimlarining harakatini tahlili²²

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

²² TIF “Milliy bank” Shayhontoxur filiali hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

Bank hozirgi paytdagi egallab turgan mavqelarini saqlab qolish va o'z faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish uchun doimiy ravishda xodimlar faoliyatining unumdorligini oshirib borishi lozim.

4-jadval

TIF "Milliy bank" Shayhontoxur filiali rahbar, xodimlarining o'rtacha oylik ish haqi tahlili.²³

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	Yillar			2016 yilning 2014 yilga nisbati %
			2014	2015	2016	%
1	Rahbariyat	ming. so'm	945	1055	1260	133
2	Kotibiyat	ming. so'm	545	615	695	128
3	Mutaxassislar	ming. so'm	487	550	611	125
4	Ishchi-xodimlar	ming. so'm	355	393	467	132

Yuqoridagi jadval ma'lumotlari asosan, TIF "Milliy bank" Shayhontoxur filialida 2014 yilda 86 kishi, 2015 yilda 88 kishi 2016 yilda 72 kishi faoliyat ko'rsatib, ularning o'rtacha oylik ish haqilaridagi o'zgarish quyidagicha kuzatilgan. Jumladan, rahbariyat oylik maoshi o'rtacha 945 ming so'mdan 1260 ming so'mga 133 %ga, kotibiyat rahbariyat oylik maoshi o'rtacha 545 ming so'mdan 695 ming so'mga 128 %ga, mutaxassislar oylik maoshi o'rtacha 487 ming so'mdan 611 ming so'mga 125 %ga, ishchi-xodimlar oylik maoshi o'rtacha 355 ming so'mdan 467 ming so'mga 132 %ga oshganligini ko'rishimiz mumkin. Bank rahbariyati tomonidan ishchi-xodimlarni ishga qiziqtirish maqsadida bayram mukofotlari, kvartallik, yillik, moddiy yordam pullari va h.k. beriladi. Bankda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'rishimiz mumkin.

2-bob bo'yicha xulosa

TIF "Milliy bank" bank missiyasi-o'z aksionerlari va bank mijozlari uchun eng yuqori darajadagi iqtisodiy qadriyatlarni yaratishdan iborat. Mijozlarga xizmat

²³ TIF "Milliy bank" Shayhontoxur filiali hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

ko'rsatishning yuqori sifati va tanlangan bozorlardagi yetakchilik, kelajakdagi bank muvaffaqiyati uchun birinchi darajali ahamiyat kasb etadi.

Bugungi kunda O'zmilliybank mamlakatimiz bank tizimining xalqaro moliya bozorlaridagi "tashrifnoma"si bo'lib qoldi. Konservativ, puxta o'ylangan siyosatga tayanib, bankni boshqarishning samarali mexanizmlarini, o'sish strategiyasini ishlab chiqdi. Bu holat unga dadil va jo'shqin rivojlanib, professional moliya muassasasi, o'z mijozlarining ishonchli sherigi sifatida mustahkam obro'ga ega bo'lish imkonini berdi. Bank o'z oldiga qo'yilgan maqsadlariga quyidagilar hisobidan erishadi:

- kapital yetarliligi va likvidlikni nazorat qilish;
- likvidlik holatlarini rivojlantirishning turli senariylarini modellashtirgan holda ularni stress tesdan o'tkazish;
- mijozlar keng doirasiga tayanib, aktivlar va passivlar strukturasi muvozanatli holatini ta'minlash, ularni boshqarishning zamonaviy usullarini joriy etish;
- resurs bazasini diversifikatsiyalash, jumladan bunda tashqi moliyalashdan foydalanish;

TIF Milliy bank" boshqaruvining tashkiliy tizimini tahlil qiladigan bo'lsak, tashkilot faoliyatini Bank aksionerlari umumiy yig'ilishi, Bank Kengashi boshqaradi. Ma'lumki, banklar faoliyatiga ta'sir etuvchi omillarda biri bu xodimlarning kasb mahorati va malakasidir. Shu sababli banklarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni doimo oldindan ko'ra bilish, baholay olish va unga qarshi chora-tadbirlar ishlab chiqish muhim ahamiyatga egadir.

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

3 –BOB. TIJORAT BANKLARIDA XODIMLARNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

3.1. Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish xizmati menejeriga qo'yiladigan talablar.

Umumiy boshqaruv funksiyalari, shu jumladan rejalashtirish, tashkillashtirish, muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshirish jarayonida xodimlarni tashkilotning strategik vazifalarini amalga oshirayotgan boshqa funksional xizmatlar bilan o'zaro ta'sirlashuvini ta'minlamasdan boshqarib bo'lmaydi. Zamonaviy tashkilotlarda personalni boshqarish xizmatlari ishining samaradorligi, avvalambor, ikkita omilga: ular xodimlarining kasbiy darajasi hamda barcha darajadagi rahbarlar bilan samarali ta'sirlashuvga bog'liq.

Xodimni boshqarish xizmati hamda tashkilot bo'linmalari o'rtasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni hamda nizolarni hal qilish yo'llarini ko'rib chiqilishi lozim.

Xodimni boshqarish bo'yicha majburiyatlarning taqsimlab berilishi muntazam o'zgarib bormoqda, aksariyat tashkilotlarda bu bilan xodimlarning ikki guruhi: xodim bo'yicha xizmatlar mutaxassisleri hamda turli boshqaruv bo'g'inlari rahbarlari shug'ullanadi.

Tashkilotlar asosiy faoliyat bilan shug'ullanuvchi bo'linmalardan (masalan, kreditlashtirish, mijozlarga xizmat ko'rsatish, ichki xo'jalik operatsiyalar bilan ishlash) hamda asosiy faoliyatda bevosita ishtirok etmaydigan, ammo tashkilotning normal ishlashini ta'minlaydigan bo'linmalardan (masalan, kotibiyat, kadrlar bo'limi va h.k.) tashkil topadi. Birinchi turdagi bo'linmalar va ularning rahbarlari ko'pincha xizmatga ko'rsatishga oid, ikkinchi turdagi bo'linmalar va ularning rahbarlari - funksional bo'linmalar va rahbarlar deb ataladi.

Xizmat ko'rsatishga oid rahbarlar tashkilot maqsadlariga erishish uchun bevosita javobgar bo'ladilar, tegishlicha, uning ixtiyoridagi resurslardan qanday foydalanish haqidagi qarorlarni, ya'ni xizmat ko'rsatish, sotuvlar, xaridlar, xodimlar haqidagi qarorlarni qabul qilish vakolatiga ega.

Funksional xizmatlar bunday vakolatlarga ega emas, ularning vazifasi xizmat ko'rsatishga oid bo'linmalar faoliyatini qo'llab-quvvatlab turish hamda xizmat ko'rsatishga oid rahbarlarga ular qabul qiladigan qarorlar samara- dorligini oshirish uchun ekspert maslaxatlarini berishdan iborat.

Xodimni boshqarish xizmati funksional xizmat bo'lib, uning xodimlari tashkilotning asosiy faoliyatida bevosita ishtirok etmaydi. Xodimni boshqarish sohasidagi qarorlar (ishga qabul qilish va mehnat shartnomasini bekor qilish, yangi lavozimga tayinlash, kasbiy o'qitishga yuborish, ish haqini oshirish va h.k.) tegishli xodimlar qaysi rahbarlarga bo'ysunsalar, usha rahbarlar tomonidan qabul qilinadi. Personal bilan ishlash xizmati xodimlari ushbu masalalar bo'yicha ishlab chiqarishga oid rahbarning ekspert maslahatchisi sifatida ish tutadi.

Texnik uskunalarga texnik xizmat ko'rsatish bo'limining xodimlariga ish haqini oshirish masalasini hal etishda personal bilan ishlash xizmatining kompensatsiyalarni hisob-kitob qilish uchun javob beradigan mutaxassisi bo'linma rahbariga ish haqi oshirilganda bu bo'limning ish kuchi bo'yicha sarf-harajatlarga qanday ta'sir ko'rsatishi, bu butun tashkilot uchun qanday oqibatlarga olib kelishi mumkinligi, mahalliy mehnat bozoridagi vaziyat, kompensatsiyalar paketi u qayta ko'rib chiqilgandan keyin qanchalik raqobatbardosh bo'lishi va x.k. haqida axborot beradi, shuningdek o'z yechimini taklif qiladi, masalan, ish haqini 20 foizga faqat texnik xizmat ko'rsatuvchi mexaniklarga oshirishni, bo'linmaning qolgan xodimlariga 30 foizga oshirishni taklif etadi.

Ushbu yechimni qabul qilish yoki rad etish rahbarning huquqidir (personal bo'yicha mutaxassisga noma'lum bo'lishi mumkin bo'lgan omillarni hisobga olib), ammo u mutaxassisning maslahatini e'tiborsiz qoldirganda bu nimalarga olib kelishi mumkinligini yaxshi baholay olishi kerak. Xizmat ko'rsatishga oid va funksional bo'linmalarining tashkilotda mavjudligi ular o'zaro munosabatlarida nizolar yuzaga kelishi ehtimolini tug'diradi. Chunonchi, turli xil qarorlarni qabul qilishda kim ustunlikka egaligi haqidagi masalalarda nizolar chiqishi mumkin.

Xodimlar xizmati va ishlab chiqarishga oid rahbarlar o'rtasidagi nizo, agar umumiy sa'y-harakatlar intizom, mehnat sharoitlari, ish jadvali, boshqa ishga

o'tkazishlar va ish joyini o'zgartirish, lavozimini ko'tarish (xizmatda o'stirish), bandlikni rejalashtirish kabi masalalar bo'yicha qarorlarni ishlab chiqishga qaratilgan bo'lsa, ayniqsa o'tkir bo'lishi mumkin. Amaliyotda bu ko'pincha ikkita tendensiyaga: funksional ekspertizaga bepisand bo'lish hamda xizmat ko'rsatishga oid rahbarlarning funksional rahbarlar bilan almashinishiga olib keladi.

Birinchi tendensiya shunda namoyon bo'ladiki, ishlab chiqarishga oid rahbarlar personal bilan ishlash xizmatining boshqaruvda ishtirok etishiga ruxsat bermaydilar, professional ekspertizaga nisbatan bepisand bo'ladilar hamda uning rolini ma'muriy ro'l bilan cheklab qo'yadilar. Bunday pozitsiya butun tashkilot uchun juda ayanchli oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Ikkinchi tendensiya bunga mutlaqo teskari: xizmat ko'rsatishga oid rahbarlar personal bilan ishlash xizmatiga xodimlarni boshqarishga oid barcha masalalar yoki ularning ko'p qismi bo'yicha qarorlarni topshirib qo'yadi. Bunday rahbarlarning mantiqi ochiq-oydin: "Men xizmat ko'rsatish (boshqarish, xizmat ko'rsatish va h.k.) bilan juda bandman, xodimlar bilan ishlashga vaqtim yo'q. Bunday ishlar uchun maxsus bo'lim bor". Bunday amaliyot ham nihoyatda qaltisdir, chunki bu bo'lim tashkilot uchun maqbul qarorlar qabul qilish uchun yetarlicha axborotga, shuningdek ushbu qarorlarni amalga oshirish uchun zarur vakolatlarga ega bo'lmaydi.

Agar xodimlarni boshqarish vazifalarini amalga oshirishga alohida o'rin ajratsak, ularni bajarish uchun mas'uliyat avvalambor kadrlar xizmatiga tushadi. Ammo ijrochi rahbariyat ushbu vazifalarning bajarilishi uchun javobgar. Xizmat ko'rsatishga oid va funksional bo'linmalar o'rtasidagi bunday qarama-qarshiliklarni personalni boshqarish bo'yicha muammolarni ishlab chiqarishga oid rahbarlar va personal xizmati o'rtasida optimal (har bir tashkilot uchun o'ziniki) taqsimlash orqali bartaraf etish mumkin. Shu bilan birga, u yoki bu xodimning ishi natijalarini butun tashkilot darajasidagi personal bo'yicha direktor emas, balki bevosita boshliq baholashi darkor.

Ishlab chiqarishga oid va funksional rahbarlar o'rtasidagi ziddiyatlar va ularni hal etishga urinishlar qo'shma javobgarlik konsepsiyasida o'z aksini topdi,

unga muvofiq ishlab chiqarishga oid rahbarlar ham, personal bo'yicha mutaxassislar ham insoniy resurslarni boshqarish bo'yicha asosiy vazifalarni amalga oshirish - ulardan foydalanish samaradorligini oshirish uchun javobgardirlar. Personal xizmati ushbu vazifani har bir xodim salohiyatini ishga solish va xodimlar ustidan nazoratni amalga oshirishga yordam beruvchi umumiy sharoitlar (tizimlar, tartibotlar, dasturlar)ni yaratish orqali hal qiladi. Xizmat ko'rsatishga oid rahbarlar har kuni odamlarni boshqaradilar, ya'ni tizimni ishlashga majbur etadilar.

Vazifalarning bunday taqsimlanishi har bir taraf imkoniyatlaridan foydalanish imkonini beradi: personalni boshqarish sohasidagi ekspertiza hamda insoniy resurslar bo'yicha mutaxassislarning kasbiy mahorati tashkilot spetsifikasini tushunish, ishlab chiqarishga oid rahbarlarning odamlar bilan bevosita muloqot qilish tajribasi bilan uyg'unlashadi, bu esa ularning hamkorligini ancha yengillashtiradi.

Har ikki guruhni birgalikda olg'a siljishga, birgalikda qabul qilinadigan qarorlar sifatini oshirishga o'rgatishni nizolarni oldini olish varianti sifatida qarash mumkin. Bunday o'qitish xizmatda o'stirish modeli menejerlarni bir guruhdan boshqa guruhga o'tkazib turish imkonini beradigan banklarda ancha samaraliroq hisoblanadi.

Bunday rotatsiya tufayli har bir guruh boshqasining muammosini yaxshiroq tushunishga o'rganadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, rahbarlar hamda personalni boshqarish bo'yicha menejerlar (mutaxassislar) xodimlarning ish mohiyatiga, mehnat munosabatlariga, tashkiliy rejalashtirishga, shuningdek mukofotlar va xizmatda o'sish kabi muayyan turdagi taqdirlovlarga ko'rsatadigan ta'sir darajasi haqida turlicha fikrga ega. Ishlab chiqarishga oid rahbarlar hamda personalni boshqarish bo'yicha menejerlar (mutaxassislar) turli motivatsiyaga, manfaatlarga ega, ularda hattoki shaxs xususiyatlari ham turlicha. Chunonchi, ishlab chiqarishga oid rahbarlar personalni boshqarish bo'yicha menejerlar (mutaxassislar)ga qaraganda ko'prok qat'iyatli, ma'muriy ishlardan kamroq manfaatli, raqobatlashuvga ko'proq moyil, tashqi ta'sirlarga sezgirliroqdir.

Kadrlar bo'yicha funksiyalarni ma'muriy-tartibotli funksiyadan personalni rivojlantirish va ulardan samarali foydalanish funksiyasiga almashtirish shunga olib keladiki, u biznes strategiyasining integral qismiga aylanadi. Ishlab chiqarishga oid rahbarlar xodimlardan faqat foydalanishga emas, balki personalni rivojlantirish va boshqarishga ham yanada faolroq jalb etila boshlaydilar. Shu bois tashkilot rahbari yuqorida bayon etilganlarni mana shunday kadrlar xizmatini yaratish hamda personalni rivojlantirish va undan samarali foydalanish funksiyasini amalga oshira oladigan boshqaruv strategiyasini qo'llab-quvvatlash maqsadida qo'llashi lozim. Shu bilan birga personalni boshqarish bo'yicha menejerlar vazifalari hajmini hamda yuqori kasbiy darajada ishlash uchun ular nimalarni bilishi kerakligini batafsil ko'rib chiqish lozim.

Xodimni boshqarish xizmati menejeriga talablar.

Xodimni boshqarish xizmati menejeri nimalarni bilishi kerak? Boshqa xizmatlar kabi, personalni boshqarish xizmati ham o'z lavozimlar ierarxiyasiga ega bo'lib, u umumiy tashkiliy ierarxiyaning tarkibiy qismi hisoblanadi. Bugungi kunda "yirik tashkilotlarda personalni boshqarish xizmati funksional tarzda quyidagilarga ajratilgan:

- muhim kadrlarga oid masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilish vakolatiga ega rahbarlar;
- qaror qabul qilish uchun zarur axborotni to'plashda ishtirok etuvchi mutaxassislar;
- kadrlarga oid masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilish uchun zarur axborotni oladigan, u bilan ishlaydigan va saqlaydigan texnik ijrochilar."²⁴

Mutaxassislar tahliliy ishlarni olib boradilar, kasbiy o'qitish bo'yicha ishlarni bajaradilar, personalni boshqarish tartibotlarini ishlab chiqadilar, rahbarlar tomonidan qarorlar qabul qilinishi uchun materiallarni tayyorlaydilar, ya'ni funksional ekspertlar va insoniy resurslarni boshqarish uchun zarur vazifalarning ijrochilari rolini o'ynaydilar. O'z lavozim majburiyatlarini muvaffaqiyatli

²⁴ «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal 2016 yildagi- 12-son. Xodimni boshqarish xizmati menejeriga talablar maqolasidan. 3-sonli. 33-b.

bajarishlari uchun mutaxassislar insoniy resurslarni boshqarish sohasida kasbiy bilimlarga ega bo'lishlari, shuningdek tashkilot faoliyati xususiyatlarini yaxshi tushunishlari darkor, bu bilimlar amaliy ish va o'qish jarayonida orttiriladi.

Xodimlarni boshqarish xizmati rahbari:

- jamoaning ijtimoiy yetakchisi bo'lishi;
- oliy ma'lumotga, 5 yildan kam bo'lmagan rahbarlik lavozimida ishlash tajribasiga, yuksak ma'naviy-ahloqiy fazilatlariga ega bo'lishi;
- ishlab chiqarishning umumiy texnologiyasini; iqtisodiyot va ishlab chiqarishni boshqarish asoslarini; mehnatga haq to'lash, moddiy va ma'naviy taqdirlash shakllarini, ularni takomillashtirish yo'llarini; tashkilot oldida turgan vazifalarni, uni rivojlantirish istiqbollari; kadrlar siyosati tamoyillarini, xodimlar bilan ishlarni rejalashtirish va tashkillashtirish shakllari va usullarini; mehnat qonunchiligi, boshqaruv psixologiyasi, mehnat sotsiologiyasi va ishlab chiqarish pedagogikasi, kompyuter texnikasidan foydalanish sharoitida ish yuritishni tashkil qilishni bilishi;
- xodimni boshqarish tamoyillarini; jarayonni tashkil qilish usullari va personalni boshqarish texnikasini; xodimlarning shaxsiy fazilatlarini va jamoaviy ish natijalarini baholash usullarini; ommaviy chiqish usullari va texnikasini o'zlashtirgan bo'lishi;
 - mehnat jamoasidagi ijtimoiy jarayonlarni o'rganish va tahlil qilish usullari; xodimlarning vakillik organlari bilan ishlash tamoyillari va mehnat nizolarini hal qilish yo'llari haqida aniq tasavvurga ega bo'lishi;
 - aloqalarni amalga oshira olishi; muloqot qilish san'atini mukammal o'zlashtirishi; ko'zlangan maqsadlarga erishish qobiliyatiga, tashkilotchilik xususiyatlariga, tahliliy tafakkurga ega bo'lishi;
 - o'z faoliyatida, ilgari bo'lganidek, o'z funksional-ehtiyojlariga emas, balki o'z tashkilotining va uning asosiy mijozlarining ishga bog'liq (yoki tashkiliy) ehtiyojlaridan kelib chiqib ish tutishi;

- tashkilotning boshqa yetakchi mansabdor shaxslari bilan teng huquqli sherik sifatida harakat qilishi va shu tariqa o'z dasturlarini tashkilotning strategiyasi, tak- tikasi va maqsadlariga birlashtirishi;
- tashkilotning ishga oid muammolarini hal qilishda ishtirok etishi;
- o'z xodimlari maqsadlarini belgilab berishi;
- insoniy resurslarni boshqarishning aniq, yaxshi tashkillashtirilgan tizim va tartibotlarini ishlab chiqishni qo'llab-quvvatlashi;
- o'zining maxsus bilimlari va qobiliyatidan tashkilot manfaatlari yo'lida sifatli rahbarlik qilish uchun foydalanishi;
- boshqa yuqori malakali menejerlar uchun ishonchli hamkor bo'lishi; rahbariyatga qat'iy, ammo erishiladigan maqsadlarni qo'yishga yordam berishi;
- tashkilotning balans hisobotini tushunishi va h-k. lozim.

Ishlab chiqarish faoliyatining murakkablashib borishi shunga olib keladiki, kadrlar xizmati rahbarining funksiyalarida jiddiy o'zgarishlar yuz beradi, ular tashkilotni rivojlantirish masalalari bo'yicha maslahatlashuv, kadrlar siyosatining kelajakka yo'naltirilgan asosiy tendensiyalari hisobini olib borish, tashkilotning keskin raqobat kurashiga bardoshlilikni oshirishga ko'maklashish kabi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi. “Oxirgisi ayniqsa muhimdir, chunki mutaxassislarning bahosiga ko'ra, raqobatbardoshlikni ta'minlashda tashkiliy va ijtimoiy tuzilmalar masalalari 40 foizni egallaydi.”²⁵ Boshqaruv kadrlarini to'g'ri tanlash, joylashtirish va bilimlarini takomillashtirish muvaffaqiyat garovidir.

HR-direktorlarning Yevropa assotsiatsiyasi personalni boshqarish xizmati rahbarining ideal qiyofasini taklif etdi. Bunday rahbar ishni puxta va o'z vaqtida bajaradigan; rejali ishlaydigan; g'ayratli; qat'iyatli va tirishqoq; kirishimli; ishontira oladigan; adolatli; me'yorida qattiqqo'l; ochiqko'ngil; keng bilimlarga ega; tafakkurli; diplomatik, psixolog; maslaxatgo'y; ichki hissiyotli; insonparvar; boshqalarni tinglay oladigan; ishonch tug'diradigan bo'lishi kerak.

²⁵ «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnali, 2017 yil 3-son.. 36-bet.

Amaliyotda bunday fazilatlarni o'zida mujassam etadigan odamlar juda kam. Ba'zi bir odamlar o'zini boshliqlar oldida ko'rsatishni istamasa, boshqalari tayyorgarligi bo'lmagani bois o'z fikrini himoya qila olmaydi.

Xodimni boshqarish xizmati rag'batlari strategik rejalashtirishda tobora jiddiy ro'l o'ynayotgani bois, ular investitsiyalar, marketing, reklama, mahsulotni nazorat qilish, IT-texnologiyalarni qo'llash, ilmiy ishlanmalar va rivojlanish kabi tashkilot ishining boshqa jihatlari bilan yaqindan tanish bo'lishlari kerak. Ularni tayyorlashda bazaviy boshqaruv bilimlari sezilarli o'rin tutadi, ularning muhim elementi esa "Tashkiliy hulq-atvor" kursini o'rganish va muloqot uslubi, guruhda ishlash ko'nikmalari va yetakchilikni amaliy o'zlashtirishdir.

Tayyorgarlikning ushbu tomoniga bevosita tashkilotlar tomonidan e'tibor qaratilmoqda. Yaxshi rivojlangan malaka oshirish tizimi orqali boshqaruvchilar shaxslararo muloqot, nizolarni hal qilish, norasmiy yetakchilik hamda odamlar bilan ishlashda zarur bo'lgan boshqa ko'nikmalarga maqsadli o'rgatiladi (avvalambor, amaliy ko'nikmalarni shakllantirish darajasida), bu bo'ysunuvdagi xodimlar muammolariga ta'sir ko'rsatishga ham taalluqlidir.

Xodimni boshqarish xizmati rahbarining o'rni va ro'li. Strategik masalalarni hal qilishda personalni boshqarish rolining ortib borishi "tashkilotda personalni boshqarish xizmati rahbarining ham o'rni va rolini o'zgartiradi. " 1960-yillarda uning strategik rahbarlik darajasidagi hamkorligi juda kam uchraydigan holat bo'lgan bo'lsa, 1990-yillarda, G'arb ekspertlarining bahosiga qaraganda, strategik masalalarni dastlabki tarzda ishlab chiqishda personalni boshqarish xizmatlari rahbarlarining deyarli 50 foizi ishtirok etgan. Boshqacha qilib aytganda, mazkur xizmatning rahbari tashkilotning asosiy rahbarlaridan biriga aylanadi.

Bugungi kunda yirik xalqaro tashkilotlarda kadrlar xizmatiga, qoida tariqasida, vitse-prezident boshchilik qiladi. U bevosita bosh ijrochi rahbarga (odatda tashkilot prezidentiga) bo'ysunadi.

Kichikroq tashkilotlarda bunday funksiyani direktor bo'lim boshlig'i bajarishi mumkin, biroq bunda u tashkilot rahbariga bevosita bo'ysunuvni saqlab qoladi. AQShning har bir uchinchi kompaniyasida bu rahbarlar oliy strategik

rahbariyat tarkibiga kiradi. Bu shuni anglatadiki, ular bevosita tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish kursini ishlab chiqish va belgilashda ishtirok etadilar, muhim xo'jalik qarorlarini qabul qiladilar.

Boshqa hollarda personal bo'yicha menejerlar (direktorlar) vitse-prezidentlarning birortasining, ko'proq ma'muriy masalalar bo'yicha vitse-prezident bo'ysunuvida bo'ladilar.

Ma'muriy masalalar bo'yicha vitse-prezidentlar ko'pincha ilgari kadrlar xizmatiga boshchilik qilganlar, shu bois, ular vitse-prezident bo'lib tayinlangandan keyin “ tashkilotning insoniy resurslarini boshqarishni amalda davom ettiraverganlar va ushbu masalalar bo'yicha bevosita prezident bilan ta'sirlashganlar.

Ierarxiya nuqtai nazaridan xodimni boshqarish oliy menejmentda qanchalik zarur? Ilgari, personalni boshqarish funksiyasi unchalik muhim emas, degan javobni eshitish mumkin edi. Ammo personalni boshqarish bo'yicha mutaxassislar boshqaruv cho'qqilari tomon tez harakatlanib chiqqanlaridan keyin bunday nuqtai nazar o'zgardi. Yirik xorijiy tashkilotlarning aksariyat prezidentlari va rahbar xodimlari per sonalni boshqarish ishida katta tajriba to'plagandan keyin ushbu lavozimlarga taklif etilgan.

Xodimni boshqarish bo'yicha vitse-prezidentning ichki ierarxiyada egallagan o'rnini uning tashkilotni boshqarishdagi ikki yoqlama rolini aks ettiradi. Bir tomondan, u funksional xizmatning rahbari bo'lsa, ikkinchi tomondan - butun tashkilotning oliy rahbariyati a'zosidir. Xodimni boshqarish bo'yicha vitse-prezident funksional rahbar sifatida xodimlarni boshqarish tizimlarining tashkilot nuqtai nazaridan munosib ishlashini ta'minlaydi (xodimlarni tanlab olish, o'qitish va rivojlantirish, baholash va kompensatsiyalar), ularni mukammallashtirish ustida ishlaydi hamda o'z bo'linmasi xodimlarini boshqaradi. Oliy rahbariyat a'zosi sifatida, u boshqa rahbarlar bilan birga butun tashkilotni boshqarish uchun mas'ul va javobgar bo'ladi, kompaniya uchun muhim bo'lgan rivojlanish masalalarini muhokama qilishda, strategiyani belgilashda (masalan, kompaniyaning ishlab chiqarish strategiyasi qanday bo'ladi, buning uchun qanday kapital kiritmalar talab

etiladi va h-k.) ishtirok etadi. Albatta, butun tashkilotni boshqarish masalalarini muhokama qilishda va biznes-strategiyani ishlab chiqishda insoniy resurslar bo'yicha vitse-prezident, avvalambor, odamlarni boshqarish bo'yicha mutaxassis, boshqa rahbarlar uchun o'ziga xos ichki maslaxatchi sifatida ish tutadi.

Shu bilan birga, u kasbiy sohada chuqur bilimlarga ega bo'lish bilan birga, tashkilotni rivojlantirishning umumiy qonuniyatlarini tushunishi, bozorni, raqobatchilarni, kompaniya ishlab chiqarayotgan mahsulotni va u ko'rsatayotgan xizmatlarni yaxshi bilishi, strategik tafakkurga ega bo'lishi, ya'ni tashkilotni boshqarish bo'yicha mutaxassis bo'lishi lozim. Aks holda uning maslahatlari, hattoki xodimlarni boshqarish yuzasidan bergan nasihatlar ham, yetarli darajada professional bo'lmaydi, uning oliy rahbariyat va umuman tashkilot oldidagi obro'si egallagan lavozimiga mos bo'lmay qoladi.

Va aksincha, tashkilotni boshqarish nuqtai nazaridan yuqori kompetentlikka ega bo'lgan personalni boshqarish xizmati rahbari tashkilotda egallagan o'rni va nufuzi tufayli funksional loyihalarni amalga oshirishda qiynalmaydi. Bu mazkur xizmatning boshqa xodimlariga ham tegishli, zero ular ko'pincha e'tibor kamligidan va boshqa rahbarlar, birinchi navbatda, o'rta bo'g'in rahbarlari ular bilan hamkorlik qilishni istamayotganligidan shikoyat qiladilar. Ularning o'zlariga bunday past baho berishiga sabab - tashkilot faoliyatining asosiy masalalarida yetarlicha kompetent emasligi bo'lib, bu hamkasblar ko'z o'ngida ularning obro'sini tushirib yuboradi.

Kimni tanlash kerak? Tashkilot direktori kadrlar xizmati rahbarini tanlaganda shuni anglashi kerakki, o'z komandasini va butun xodimlar jamoasini jamlash masalasida u faqat shu mutaxassisga tayanishi mumkin. Shuning uchun xodimni boshqarish bo'yicha menejerni puxta va mohirlik bilan tanlash kerak. Variantlardan bittasi - kadrlar xizmati rahbari lavozimiga huquqshunosni tanlash. Bunday mutaxassislarga talabni, masalan, Rossiyada xorijiy kompaniyalar qo'ymoqda. Kadrlar xizmati rahbari-huquqshunosga qo'yiladigan asosiy talablardan bittasi - sudlar va tartibga soluvchi davlat organlari bilan muammolarni oldini olish uchun qonunchilikka qat'iy rioya etilishini ta'minlash. Bunday

mutaxassisdan mehnat nizolarini oldini olishda yordam kutiladi, u kadrlarga oid ishlarning va yuridik ishlarning barcha nozik tomonlarini (masalan, kontrakt tuzayotganda) bilishi, tashkilotda jahon standartlariga mos keladigan kadrlar bilan ishlash usullarini qo'llash imkonini beradigan imkoniyatlar va huquqiy muhitni yarata olishi kerak.

Salmoqli biznes-aylanmaga ega bo'lgan aksariyat tashkilotlarda boshqa sxema qo'llaniladi: xavfsizlik xizmati rahbari va personalni boshqarish bo'yicha menejer bitta shaxs bo'ladi. Biznes egalari biznesga bo'lgan xavf- xatarlar (masalan, reyderlik hujumi)ga shay turish maqsadida kadrlar masalalarini xavfsizlik bo'yicha mutaxassislarga topshirishni ma'qul ko'radilar.

Ammo buning o'ziga xos salbiy tomonlari ham bor. Qo'riqlashni tashkil qilishning texnik masalalari, ayniqsa tashkilotni tashkil etish bosqichida, kadrlarga oid masalalardan ustun keladi. Bundan tashqari, har ikki vazifani o'zida mujassam etgan va tashkilotning strategik rahbariyati tarkibiga kiradigan rahbar maqomining yuqoriligi unga kadrlarga oid masalalar bo'yicha qarorlarni samarali tasdiqlatish imkonini beradi. Odatda xodimlarni tanlash hammasidan ko'ra yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'ladi, boshqa ko'plab kadrlarga oid masalalar esa rahbarning diqqat-e'tibori markazidan chetda qolishi mumkin.

Kadrlar xizmati rahbari lavozimiga nomzodlarni jalb qilishning boshqa ko'plab variantlari ham bor. Ularning eng istiqbollilaridan bittasi bu ishga psixologiya yoki xodimni boshqarish sohasida bazaviy tayyorgarlikka ega mutaxassisni jalb qilish. Ammo bu variant bozorda talab etilgan malakaga ega mutaxassislarning yo'qligi tufayli juda kam uchraydi.

Barcha rahbarlar o'zlari ixtiyoridagi hamma resurslardan samarali foydalanilishi uchun qanchalik mas'ul ekanligiga qarab personalni boshqarishga jalb etilgan. Bu esa umuman tashkilotda xodimlarni boshqarish samaradorligini sezilarli pasaytirib yuboradi, chunki rahbarlar xodimni boshqarish usullarini hayotga tatbiq etishning muhim vositasi hisoblanadi, ularning ushbu masalalarga yetarlicha e'tibor bermasligi xodimni boshqarish sifatining pasayishiga olib keladi

(Pareto formulasiga ko'ra, menejer o'z vaqtining 80 foizini xodimlarning beshdan bir qismiga qaratadi, bu esa yaxshi ishlayotgan xodimlar bilan aloqaning buzilishiga olib keladi).

Turli daraja menejerlarining ish vaqtini ular bajaradigan funksiyalari bo'yicha taqsimlash 5-jadvalda keltirilgan.

5-jadval

Menejerlar majburiyatlarining boshqaruv darajalari buyicha taksimlanishin (foizlarda).²⁶

Bajariladigan funksiyalar	Boshqaruv darajalari		
	Quyi	o'rta	Yuqori
Rejalashtirish	15	18	28
O'rganish, ishlab chiqish	8	8	6
Muvofiqlashtirish	5	7	6
Baholash	2	5	8
Nazorat	51	36	22
Muzokaralar	6	8	3
Umumiy rahbarlik	9	10	20

Tijorat banklarida xodimni boshqarish tizimining haqiqiy samaradorligini faqat maqsadlarga qanchalik erishilganligini bunda sarflangan mablag'larga taqqoslash yo'li bilan aniqlash mumkin. Integral ko'rsatkich (tashkilot darajasidagi samaradorlik) ko'plab boshqa quyi darajalarga transformatsiyalanadi, ular bo'linma xodimlari yoki alohida xodimlarni boshqarish tizimlari yohud kichik tizimlarini xodimlarni tanlab olish, o'qitish va h-k. samaradorligini ifodalaydi.

Personal bo'yicha menejerni tanlashda yana nimalarni hisobga olish kerak? Boshqaruv amaliyotida doim boshqaruv yechimlarini ishga solish, ijrochilarning

²⁶ «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal.2017 yildagi №-3 son.

topshiriqlarni ijodiy bajarishga moyilligiga bog'lik muammo yuzaga kelib turadi. Boshqaruv qarorlarining qanchalik muvaffaqiyatli amalga oshirilishi ijrochilar - menejerlar va mutaxassislarning qanday tanlab olinganiga bog'liq. Ular rahbarga moslab ham, vazifalarni hal qilishga moslab ham tanlab olingan bo'lishi mumkin; ular o'z kasbining ustalari bo'lgan mutaxassislarning jips komandasi sifatida ishlashi yoki rahbarga qanchalik sodiqligiga qarab tarqoq bo'lishi mumkin.

Kadrlarga oid madaniyat yuqori bo'lganda rahbar ijroni kasb ustalarining jipslashgan komandasiga topshiradi, bunday madaniyat past bo'lsa – o'zi shaxsan ishongan odamlarga, ularning kasbiy kompetensiyalarini hisobga olmasdan, tayanadi.

Ushbu ikkita yondashuv ham ijobiy, ham salbiy jixatlarga ega: o'z kasbining ustalari bo'lgan professionallar komandasi topshiriqni yaxshi bajaradi, ammo, raqobatchilar ko'proq pul to'lasa, tijorat axborotini saqlab qololmaydi; rahbarga sodiq shaxslar tijorat sirini saqlab qoladi, ammo agar ularga kasbiy mahorat yetishmasa, doim xam vazifani yaxshi bajarolmaydi. Bunday dilemmani katta bo'lmagan tashkilotning rahbarlari hal qila oladi, tashkilot kengayib ketsa, professionallar komandasiga talab ortadi.

3.2. Tijorat banklarida xodimlarni boshqarishning rivojlangan mamlakatlar tajribasi.

Bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq ijtimoiy va huquqiy sohalardagi o'zgarishlar boshqaruvning yangi yo'nalishlarini shakllantirdi.

Xodimni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlarini xorijiy kompaniya va firmalarga xos amaliy faoliyat tajribasiga e'tibor qaratish lozimdir.

AQSHda shakllangan xodimni boshqarish tamoyillari amerikaliklarning o'z davlatlarini “ katta imkoniyatlar mamlakati” deb hisoblanadigan tamoyili negizida asoslangan. Ya'ni, “Amerika Qo'shma Shtatlarida har bir xodimga agar u kuch-g'ayratini ayamasa, o'zining kasbiy mahorati va bilimini oshirib borsa, albatta muvaffaqiyatga erishadi, degan”²⁷ qat'iy ishonch singdirilgan. Bunday sharoitda

²⁷ www.google.uz sayt ma'lumoti.

faqat o'z kuchiga ishonadigan, kichikroq bo'lsa-da o'z shaxsiy korxonasiga ega, ishchan va malakali xodim tadbirkorlikning “eng maqbul modeli” hisoblanadi.

Shu g'oya ustuvorligi sababli AQSHda xodimning ijtimoiy himoya qilinishi darajasi boshqa taraqqiy etgan mamlakatlarga nisbatan pastroq, davlat tomonidan bu maqsadlarga ajratiladigan subsidiyalar ham Yevropa Ittifoqidagidan faqr qiladi.

Yevropa Ittifoqiga a'zo mamlakatlar uchun esa xodimni boshqarishga davlatning qonunchilik yordamida aralashuvi nisbatan kengroqdir. Xususan, xodimni yollash, xodimlarni ishdan bo'shatish, ishchilar va ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlar qonun orqali muvofiqlashtirib boriladi. Bu mamlakatlarda ish haqi to'lash, xodimlarning salomatligi, mehnat xavfsizligi, ish vaqti miqdoriga amaldagi qonunchilik tomonidan juda qat'iy talablar qo'yilgan.

Xodimni boshqarishga davlatning aralashuvi Yevropada faqat qonunchilik bilan chegaralanib qolmaydi. Bu mamlakatlarda tashqi bozor uchun yuqori malakali xodimlarni tayyorlash sarf-xarajatlari davlat tomonidan qoplanadi. Shu sababli Iqtisodiy Rivojlangan tashkiloti ma'lumotlariga ko'ra Yevropada malakali ishchi kuchi dasturlari uchun davlat sarf-xarajatlari AQSHga nisbatan sezilarli darajada ko'pdir.

“Yevropa modeli”ning o'ziga xos xususiyatlari xodimni boshqarishda ishlab chiqarishni o'rab turgan muhitni (masalan, qonunchilikni) e'tiborga olish, shuningdek, xodimni boshqarishga ikki taraflama (ham tashkiliy jihatdan, ham ijtimoiy masalalar jihatdan) yondashishini talab etishni namoyon etadi.

Yevropada Shimoliy Amerikaga qaraganda mulkchilik shakllarida ham sezilarli farq mavjudligini ko'rsatish darkor. So'nggi yillarda G'arbiy Yevropa iqtisodiyotining jamoa sektori ancha qisqarganiga qaramasdan uning ulushi AQSHga qaraganda yuqoridir. Masalan, Shvetsiyada aholining yarmidan ko'prog'I iqtisodiyotning jamoa sektorida banddir. Buyuk Britaniyada so'nggi vaqtda xususiylashtirish jarayoni faollashganiga qaramasdan aholining to'rtidan bir qismi iqtisodiyotning jamoa sektoriga jalb etilgan.

Yuqorida qayd etilganlardan personalni boshqarishning “Yevropa modeli” mavjudligini e’tirof qilish mumkin. Bunday o’ziga xoslikni quyidagi jadvalda aks ettirilgan.

6-jadval

Xodimni boshqarish usullarining taqqoslama tasnifi.²⁸

Munosabatlar	Shaxsiy menejment	Xodimni boshqarishning umum qabul qilingan modeli	Xodimni boshqarishning Yevropa modeli
Muhit	Qaror topgan qonuniy negiz	Qo’shimcha muvofiqlashtirish (davlat iqtisodiyotiga aralashuvi hajmini kamaytirish)	Qaror topgan qonuniy negiz
Maqsadlar	Ijtimoiy soha vazifalari	Tashkiliy vazifalar	Tashkiliy vazifalar va ijtimoiy soha vazifalari
Personalga bo’lgan munosabat	Personal tizim sifatida	Personal resurs sifatida (ichki va tashqi)	Personalni asosiy ishlab chiqarish resursi sifatida qaraladi.
Asosiy e’tibor	Asosiy e’tibor tizimni rasmiy talablarga mos keltirishga qaratiladi.	Asosiy e’tibor muammolar va natijalar muxtoriyatiga qaratiladi	Asosiy e’tibor sarf xarajatlarni boshqarishga, ularning natijalar va atrof-muhitga nisbatiga qaratiladi.
Yollash bo’yicha xodimlar bilan munosabatlar	Kasaba uyushmalari	Kasaba uyushmalarining mavjud emasligi	Kasaba uyushmalar bilan ishlash va ular bilan hamkorlik qilmaslik imkoniyatlari
Quyi rahbarlik	Personalni boshqarish klassik modeli asosida bo’ysunuvchi xodimlar uchun mas’uliyat	Personalni boshqarishning avvaldan belgilangan tartib asosida quyi rahbarlarga ehtiyojni ta’minlash	Mutaxassislar bilan o’zaro munosabat, ularni boshqarish
Ishlab chiqarish mutaxassislari va quyi rahbarlari bilan o’zaro munosabat	Tizim amal etish uchun mutaxassislar mas’uliyati	Mutaxassislarga quyi rahbarlarni qo’llab-quvvatlashga qodir kishilar sifatida qarash	Ko’p taraflama yondashuv Bag’rikenglik Egiluvchanlik

²⁸ Q.X.Abdurahmonov va boshqalar. “Pesonalni boshqarish”, Darslik, Toshkent.: TDIU nashriyoti, 2011 y. 22-bet.

Ushbu jadvalning ikkinchi ustunida shaxsiy menejmentga Yevropa mintaqasida (ehtimol AQSHda ham) keng qo'llanib kelinayotgan an'anaviy yondashuv o'z ifodasini topgan. Uchinchi ustunda esa AQSHda umumqabul qilingan va shu shaklda Yevropada paydo bo'lgan personalni boshqarish me'yoriy konsepsiyalarining asosiy tavsiflari keltirilgan. To'rtinchi ustunda esa xodimni boshqarish "Yevropa modeli"ning asosiy farqlanuvchi xususiyatlari aks ettirilgan.

Yaponiyada esa xodimni boshqarishni davlat korporatsiyalarida xodimlar bir umrga ishga yollanishi hamda ish haqiga, mehnat stajiga qarab ustamalar to'lash tizimi mavjudligi xususiyatlarini hisobga olmasdan tasavvur etib bo'lmaydi.

Yaponiya korporatsiyalarida xodimni boshqarish siyosati quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- ishchi kuchi ta'lim muassasalarini bitiruvchilari ichidan tanlab olinadi;
- ishlab chiqarishning u yoki bu vazifalarini hal etish uchun nomzodlarning jinsi hisobga olinadi;
- muntazam kasbiy tayyorgarlik hisobga olinadi;
- nomzodlar xodimlarning kasbiy ayirboshlanishi tamoyillaridan foydalaniladigan dasturlar asosida o'qitiladi;
- xodimlarni u yoki bu mansab vazifasiga ko'tarish uchun ularning mehnat faoliyati barcha mezonlar bo'yicha baholanib boriladi;
- xodimning ish staji va yoshiga qarab ular ish haqiga maxsus ustama haq to'lash amalga oshiriladi, xodimlarning ish bilan bandligi kafolatlanadi.

Yapon tashkilotlarida personalni boshqa joylardagi ishga o'tishlari uchun imkoniyat yaratish maqsadida turar joy quyilishi dasturlari ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Xodimlar uchun maxsus dam olish va ko'ngilochar zonalar ham tashkil etiladi. Bundan xodim o'rtasida o'zaro ahil munosabatlarni o'rnatish, xodimlarning o'z tashkilotlariga mehr tuyg'ularini oshirish maqsadlari ham ko'zlanadi.

Yapon korporatsiyalarida ishlab chiqarishning belgilab qo'yilgan qoidalariga qat'iy rioya etilishiga alohida etibor beriladi. Belgilangan tartib-qoidalarga so'zsiz amal qilish majtab partasidan boshlab yuksak qadrlanadi. Xodimlar absenteizm

(kasallik, baxtsiz xodisa, farzandiga qarash va boshqa sabalariga ko'ra ishda vaqtincha bo'lmaslik)darajasining pastligi uchun rag'batlantiriladilar. Qator hollarda xodimlar yo'l-transport hodisasiga duchor bo'lganliklari uchun ham ishdan bo'shatiladilar. Bunday o'zaro munosabat xodim tashkilot qiyofasini belgilaydi, degan umumiy falsafiy negizga asoslangan.

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.

Ga'rbiy tashkilotlar ishlab chiqarishga yapon taxnologik yondashuvlarni qo'llaganida o'sish samaradorligiga erishishi mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo'llaganida kam muvaffaqiyatga erishdi.

Shuni ta'kidlab o'tish joizki, G'arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababi ish beruvchilarning manyovr imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo'shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo'qotish mehnatni intensivlashtirishdan texnologiyani identifikatsiya o'tishning natijasiga aylanadi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o'zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarining ish beruvchilariga qarshilik ko'rsatish imkoniyatlarini cheklab qo'ydi.

Xorijda xodimlarni boshqarish va motivatsiyalashga yondashuvda kompensatsiyalar va imtiyozlar tizimi qo'llaniladi. O'zbekistonning mehnat to'g'risidagi qonunchiligida, ish beruvchining xodimlarga ish haqini o'z vaqtida to'lash majburiyatidan tashqari, ularni mukofotlash dollari)ham nazarda tutilgan bo'lib, bu korxonaning lokal hujjatlarida aks ettirilgan bo'lishi kerak. Lokal hujjatlarda, shuningdek, xodimlarning alohida toifalariga muayyan kompensatsiyalar va imtiyozlarni kafolatlash uchun alohida ijtimoiy guruhlar, ishlab chiqarish xususiyati hisobga olinadi. Xodimlar motivatsiyasi moddiy tarkib va nomoddiy tarkibni o'z ichiga oladi, u muayyan tashkilotda ishdan benefit (foйда) olish shaklida ifodalanadi.

Ko'pchilik xorijiy tashkilotlarda tashkiliy tuzilmani qurishda "Kompensatsiyalar va imtiyozlar" bo'limi nazarda tutilgan bo'lib, bu ish haqi

to'lash va mukofotlash masalalariga mehnat uchun kompensatsiyalar tizimi sifatida qaralishidan dalolat beradi.

3.3. Tijorat banklarida xodimlarni boshqarishni takomillashtirish usullari.

Personalni boshqarish tizimining uchta asosiy "ustuni"-samarali tanlash, xodimlarni rivojlantirish va nihoyat, uni motivatsiyalashdir. Motivatsiya - bu bizni harakatga undovchi rag'bat. Moddiy va nomoddiy motivatsiya ajratiladi. Moddiy motivatsiya: pul (ish haqi, mukofotlar, rag'batlantirish) orqali motivatsiyalash. Nomoddiy motivatsiya: puldan tashqari, bizni harakat qilishga rag'batlantiradigan hamma narsa. Personalni motivatsiyalash - bu xodimlarga ta'sir ko'rsatishlar tizimi bo'lib, ularning muayyan harakatlarni (tashkilot maqsadlariga erishish uchun kerakli) bajarishga rag'batlantirish maqsadini ko'zlaydi.

Har bir ish beruvchi o'z komandasida nafaqat unga bo'ysunuvchi xodimlarni, balki bank missiyasidan, uning maqsadlariga erishishdan manfaatdor bo'lgan odamlarni, o'z komandasi uchun jon kuydiradigan hamkasblarni ko'rishni istaydi. Bekamu ko'st holat. Ammo amaliyotda inson omiliga to'qnash kelganda ish beruvchilarning hammasi ham o'z bankida motivatsiya tizimini to'g'ri ko'ra olmaydi. Har bir odamning o'z qadriyatlari bo'ladi, shu bilan birga, xodimlarning qadriyatlari bank qadriyatlariga mos kelishi juda muhimdir.

Xodim motivatsiyasi asoslari. Motivatsiya deb biz insonning nimanidir qo'lga kiritish, nimanidir oldini olish maqsadida o'z joyidan siljishga bo'lgan ichki istagini aytishimiz mumkin. Shu bois amaliyotda motivatsiyaning ikki turidan foydalaniladi-yetib oladigan (tashakkur bildirish, mukofotlash, lavozimda ko'tarish va h k. orqali) va chap beradigan (jazolash, jarimalar, ishdan bo'shatishlar orqali).

Motivatsiyaning farqlovchi belgisi bunday bitimning har ikki tarafi uchun "g'olib-g'olib" tamoyili asosida foyda bo'lishidir. Tashkiliy nuqtai nazardan motivatsiya - bu xodimning va bankning mehnat yakunlari (natijalari) xususida ixtiyoriy o'zaro kelishuvi.

Natija bunda majburiy va o'lhovlarga ega bo'lishi kerak, aks holda xodimlar bir zumda "boshga o'tirib oladilar" hamda "biz ishladik - haqini to'lang" qabilida talab qila boshlaydi.

Motivatsiyaning tuzilmasida to'rtta majburiy element ajratiladi:

1. Resurslarni berish (jihozlangan ish joyi, ish haqi, ijtimoiy paket);
2. Boshliqlar tomonidan xayrixohlik - bevosita rahbarning alohida xodim muammolarini tushuna olishi va zarur hollarda unga yon bosishi;
3. Tashkilotingizda "yaxshi ish nima-yu, yomon ish nima"ligi haqida ma'lumot berish. Odamlar o'zlarini yaxshi xodim deb his qilishlari va shunga munosib bo'lishlari uchun qanday qadriyatlarni qabul qilish kerakligini bilishni istaydilar;
4. Intizomiy jazolar tizimidan to'g'ri foydalanish. Agar motivatsiyani faqat ijobiy deb qabul qilsak, xodimlar ajratilgan resurslarni muddatidan oldin va boshqa maqsadlarga xam sarflab qo'yishi xavfi yuzaga keladi.

Banklarning birida umumiy mukofotlash tizimi mavjud. Shu bilan birga, har bir xodim uchun uning maqsadlari, kasbiy bilimlari darajasi va shaxsiy qadriyatlarini hisobga olib yakka tartibdagi xizmatda o'stirish modeli ishlab chiqiladi. Banklardagi barcha o'zgarishlar kollegial tarzda hal etiladi, bunda har bir xodim o'z noroziligini bildirishi hamda rahbariyatdan o'zgarishlarning sababi haqida so'rashi mumkin. Shunday qilib, har bir xodim o'zini jamoaning bir bo'lagidek his qiladi.

Bizni nima motivatsiyalaydi? Asosiy motivlar ichki (insonning o'zi uchun individual ahamiyatga ega bo'lgan) va tashqi - inson uchun uning atrofida qiladigan tomonidan e'tirof etilishi orqali muhim bo'lgan motivlarga ajratiladi.

Shunday qilib, motivatsiyaning ichki va tashqi omillarini bilish va ularning nisbati xodim, uning bevosita rahbari va umuman bankning manfaatlarini uyg'unlashtirish asosidir.

Motivatsiyaning ichki va tashqi omillari²⁹

Motivatsiyaning ichki omillari:	Motivatsiyaning tashqi omillari:
orzu, o'zini namoyon qilish;	pul;
g'oyalar, ijod;	xizmatda o'sish;
o'z o'rnini belgilab olish;	maqom;
ishonch;	e'tirof;
qiziquvchanlik;	obro'ni oshiradigan narsalar;
sog'liq;	maishiy estetika;
kingadir keraklik;	sayohat qilish imkoniyati;
shaxsiy o'sish;	
muloqotga ehtiyoj;	

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, agar pul bo'lsa:

Xodimlar toifalari³⁰

Ishlamaydilar	20,0%
qiziqarli ish bo'lsa ishlaydilar	28,8%
zerikmaslik va yolg'iz qolmaslik uchun ishlaydilar	28,8%
"o'zini yoqotib qo'yish"dan qo'rqib ishlaydilar	11,2%
ish quvonch bag'ishlagani uchun ishlaydilar	7,2%
Boshqasi	4,0%

Boshqa tomondan, shuni unutmaslik kerakki, xodimning motivlari kompaniyaga nisbatan doim kam beg'araz bo'lmaydi. Shunday xodimlar kam bo'ladiki, ular ishga bank beradigan ne'matlarning iste'molchisi bo'lish va xizmatda o'sish imkoniyatlaridan foydalanishni aniq maqsad qilib keladi. Bunday

²⁹ www.nbu.com «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» 2016 yildagi- 12 son.

³⁰ www.nbu.com «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» 2016 yildagi- 12 son.

xodimlar asosiy vaqtini qo'yilgan vazifalarni bajarishga emas, balki korporativ o'yinlarga hamda boshqa oddiyroq xodimlarning ishi hisobiga o'zi uchun yaxshiroq sharoitlarni "qo'lga kiritish"ga sarflaydilar.

Asosiy faoliyat motivlari quyidagi ketma-ketlikda joylashtiriladi:

9-jadval

Xodimlarning motivlari³¹

Shuhrat	45%
Ish mazmunidan qoniqqanlik	35%
Pul	12%

Darvoqe Deniel Pink motivatsiya vositalarini aynan quyidagicha ta'riflaydi "...ish vaqtini tanlash erkinligi, ishchi komandani, dam olish vaqtini tanlash va h k. erkinligi. Ijodiy va fikrlovchi odamlar uchun erkinlik hamda mexanik ish xodimlari uchun intizom!³² Jazo ham emas, taqdirlash ham emas - faqat odamlarga ularning xulq-atvori haqidagi teskari aloqani beruvchi va oddiy kundalik harakatlarni uzoq muddatli vazifa bilan bog'lovchi axborot. Bu "Motivatsiya 3.0"

Aynan xodimning shaxsiy motivlari xaritasi rahbariyat uchun har bir xodimning xulq-atvori sabablarini oshkor qilish hamda xodimlarning bankga qarshi "hufiyona" harakatlari oqibatlariga bog'liq yo'qotishlarni kamaytirishga yordam beradi.

Odamlar qadriyatlarni har xil tushunadilar, ularda taqdirlash bahosi xam turlichadir. Ichki taqdirlash - ishning o'zidan olinadigan qoniqish: natijaga erishish, bajarilayotgan ishning sarmazmunligi va ahamiyatliligi, o'zini hurmat qilish hissi, ish jarayonida yuzaga keladigan do'stlik va muloqot, tegishli ish sharoitlarini yaratish hamda vazifani aniq, qo'yish.

Tashqi taqdirlash - ish haqi va mukofotlar, xizmatda o'sish, xizmatdagi obro' ramzlari, maqtovlar va e'tirof, bo'sh vaqt, qo'shimcha ta'tillar.

³¹ www.nbu.com «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal 2016 yildagi №12 son.

³² www.nbu.com «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal 2016 yildagi № 5 son.

Motivatsiya tizimining tilga olish joiz bo'lgan yana bitta varianti - xodim mehnatining samaradorligi past bo'lganda yoki faoliyatida birorta aniq, kamchiliklar aniqlanganda uni jazo bilan qo'rqitishga asoslangan "qamchi" usuli. Ba'zi bir rahbarlar, xodimlar ulardan kutilayotgan ishni o'z ixtiyori bilan bajarmaydilar, tabiatan ular dangasa bo'lib, ishlashni istamaydilar, ularni jazolash bilan qo'rqitib ishlashga majburlash kerak deb hisoblaydilar. Oxir oqibat, bunday rahbarlar motivatsiyalashning eng samarali usuli sifatida majburlashni tanlaydilar.

Bugungi kunda tijorat banklarda xodimni u o'zi uchun ortiqcha deb hisoblaydigan (yoki hisoblashi mumkin bo'lgan) vazifalarni bajarishga majburlashning ancha ko'p variantlari bor: jarimalar tizimi, joriy nazorat, kundalik hisobotlar tizimi va h.k. Oxir oqibat, bunday bankning rahbari atrofida asta-sekin birorta natijaga erishish uchun majburlamas ishlamaydigan odamlar to'planadi.

Xodimning xayrixohligi uning ehtiyojlari rahbariyat tomonidan e'tirof etilishiga javoban hosil bo'ladi. Xodim, uning istaklari bank menejmenti tomonidan tegishlicha qabul qilinishini anglashi muhimdir.

Asosiy muammoli holatlar. Asosiy muammoning mohiyati - rahbarlar o'zlari boshqarayotgan odamlarni yetarlicha yaxshi bilmaydilar, ularning istaklari, intilishlari haqida to'g'ri tasavvurga ega emaslar, tegishli o'zgarishlarni kuzatib borishga ulgurmaydilar. Bularga yo'l qo'ymaslik uchun rahbar) har bir xodimning qadriyatlariga, istaklari va ehtiyojlariga e'tibor berishi, uning shaxsiy fazilatlarini hisobga olishi va unga yo'l topishga o'rganishi kerak.

Agar rahbar o'z xodimlarini tushunishga o'rgansa, bundan katta foyda oladi, bu foyda) har bir xodimning bank rejalarini amalga oshirishdan shaxsiy manfaatdorligida ifodalanadi. Bundan tashqari, insoniy resurslarni boshqarishning zamonaviy vositalari kadrlar xizmatlari xodimlariga, agar ular rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanilsa, ish amaliyotiga xodimlarning salohiyatini ochishga ko'maklashadigan ish usullari va texnologiyalarini joriy etish imkonini beradi.

Shunday qilib, personal bilan ishlash nazariyasi va amaliyotining ko'rsatishicha- xodimlar motivatsiyasini boshqarishning yuqori samaradorligiga

erishish, fikrimizcha, ko'p kuchni talab qilmaydigan ikkita shartning bajarilishini taqozo etadi:

- 1) xodimlarning dolzarb ehtiyojlari va qadriyatlari haqida ishonchli axborotning bo'lishi;
- 2) xodimlar uchun ularning shaxsiy maqsadlariga erishish imkonini beradigan ish sharoitlarini yaratish.

Menejment va sotsiologiya sohasidagi yetuk rossiyalik olim V.I.Gerchikov taklif qilgan zamonaviy va eng keng tarqalgan personalni motivatsiyalash nazariyasiga mavjud. Ushbu nazariyaga ko'ra motivatsiya turiga qarab 5 ta shaxs tiplari mavjud bo'lib, ular quyida bayon qilinadi. Bu tiplar sof holda juda kam uchraydi, bir kishida 2-3 ta asosiy tip ustunlik qiladi, ularni esa qiyin bo'lmagan testlar yordamida aniqlash mumkin.

Instrumental tipdagi motivasiyalı xodimlar (35-50 foiz hollarda uchraydi). Ushbu tipdagi odamlarning asosiy qadriyati-ular ish haqining miqdori. Nomoddiy qadriyatlar ularni ko'p qiziqtirmaydi. Ular doim o'z daromadlarini o'xshash lavozimlar va turdosh kasblar daromadlari bilan solishtiradilar, ish haqini oshirishni boshqalarga qaraganda ko'proq talab qiladilar hamda maoshidan qoniqmaganda boshqalarga qaraganda ko'proq ishdan bo'shab ketadilar.

Instrumental tipdagi motivasiyalı odamlarga xos xususiyatlar quyidagilardir: ularga pul bilan ta'sir qilish juda onson. Turli xil mukofotlar va ustamalar zo'r samarali beradi. Ba'zan jarima bilan xodimni qo'rqitish mumkin. Asosiy qadriyat-pullar-shaffof va o'lchanuvchan bo'lgani bois, ushbu tipdagi odamlar bilan kelishib olish doim oson bo'ladi. Ularni boshqarish qiyin emas, ular hech qanday ishdan bosh tortmaydilar. Ular o'zlarining bozor qiymatini puxtalik bilan monitoring qiladilar, ish haqi bozor bo'yicha o'rtacha ish haqidan past bo'lsa o'zlarini juda ayanchli his qiladilar.

Ularning faoliyati o'z daromadlarini oshirishga qaratilgani bois, bu tashkilotning maqsadlariga mos kelishini kuzatib boorish lozim. Instrumental tipdagi xodimlarni nazorat qilish hech qanday qiyinchilik tug'dirmaydi.

Professional tipdagi motivatsiyali xodimlar (15-20 foiz hollarda uchraydi). Bular kasbiy faoliyati hisobiga o'z o'rnini topadigan odamlar. Ularga ish haqining miqdori emas, balki o'z ishining moxir ustasi bo'lishi muhimroq. Odatda, ular o'zlarini xuddi shunday kasbdagi odamlar bilan solishtiradilar. Ushbu tipdagi odamlar xususiyatlariga keladigan bo'lsak, ular kasbiy g'oyalarga tezda berilib ketadilar. Mushkul ishlarni ular bajonudil qabul qiladilar. Ular uchun o'z ishini yaxshi bajarish a'lo darajadagi motivatsiya hisoblanadi. Shu bilan birga, shuni hisobga olish kerakki, ular odatda sinchikov bo'ladilar. Ishning bir qismi ularga yoqadi, boshqa qismi esa yoqmaydi. Agar uni kuzatib turilmasa, u faqat o'ziga qiziqarli bo'lgan ishni bajaradi.

Bunday o'z kasbining ustalari ixtisosligi bo'yicha jamoat tashkilotlarida ishtirok etadilar, o'zlariga o'xshagan odamlar bilan ko'p muloqot qiladilar. Bu ularga sohadagi o'zgarishlardan xabardor bo'lib turishga hamda malakani oshirishga imkon beradi. Ular o'z kasbiy yutuqlarining e'tirof etilishini juda yaxshi ko'radilar- bu ularni ancha kuchli motivatsiyalaydi. O'z kasbining ustalarini motivatsiyalash uchun ularni tez-tez maqtab turish, qo'llab quvvatlash, o'rtacha bozor narxida haq to'lash va kasbiy rivojlanishiga halal bermaslikning o'zi yetarli. Shuningdek, ularning maxsus masalalar bo'yicha fikrini ham hisobga olib turish lozim. Shunda ular butun imkoniyatini ishga solib ishlaydilar.

Vatanparvarlik tipidagi motivatsiyali xodimlar (5-15 foiz hollarda uchraydi). Bu shunday odamlarki, ular uchun ish ijtimoiylashuvga ehtiyojni qondiradi. Ularga eng asosiysi-jamoa yoki tashkilot bo'lib, ular uchun hamma narsaga tayyordirlar. Ular bilan qanday ishlash kerak? Vatanparvarlarning motivatsiya zaif bo'ladi, chunki ularning barcha ehtiyojlari qondirilgan bo'ladi. Bunday odamlarga ularning ishdan bo'shatilmasligi kifoyadir.

Ularni ishning o'zi ko'p qiziqitirmaydi, ularga hamkasblari bilan muloqot qilish imkoniyati ishlashdan muhimroq hisoblanadi. Vatanparvarlar jamoat ishlarida, masalan, korporativ tadbirlarni o'tkazishda yaxshi samara beradilar. Ko'pincha bunday odamlar jamoaning diqqat-markazida bo'ladilar, ba'zan esa uning yashirin yetakchisiga aylanadilar. Bunday vatanparvarlardan norasmiy

axborot manbai yoki g'oyalar tashuvchisi sifatida foydalanish mumkin. U orqali jamoaga ham ta'sir ko'rsatsa bo'ladi.

Xo'jayin tipidagi motivatsiya (5 foiz hollarda uchraydi). Ularga jarayonga emas, balki natijaga yo'nalgan odamlar xos. Odatda, bular eng qimmatli xodimlardir. Ularga xos xususiyat-natija uchun juda katta mas'uliyat. Ular mag'lublikni shaxsiyatiga nisbatan haqorat deb qabul qiladilar. Bunday odamlar kuchli yetakchilar bo'lib, boshqalarni motivasiyalashga va o'ziga ergashtirishga qodir. Yuqoridan ularning ishiga aralashishlarini yoqtirmaydilar. Har qanday ular ustidan qilingan nazorat- ularga og'ir botadi. Shuning uchun ishlarning joriy ahvoli haqidagi axborotni ko'pincha yashirishga urinadilar. Ba'zan to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatmalarni bajarishdan bo'yin tovlaydilar.

Bunday odamlar o'z fikriga ega bo'lib, uni himoya qilishga doim tayyor bo'ladilar. Tegishlixa, ularga qattiqqo'l rahbarlik emas, balki ishontirish zarurroq. Xatolarni tan olishni yoqtirmaydilar, bu ularning obro'siga putur yetkazadi deb hisoblaydilar. Boshliqlarning e'tiborini hamda jamoaviy qarorlarni qabul qilishda ishtrok etish imkoniyatlarini juda qadrlaydilar. Moddiy masalalarga kelganda, ular ancha befarq bo'ladilar. Pul ular uchun bor-yo'g'i natijaning bahosidir. Odatda, bunday odamlarni qadrlaydilar va shuning uchun ularga yaxshi maosh to'laydilar, yoki ular o'ziga tegishlisini o'zlari oladilar. Ularni moddiy jazolash yoki rag'batlantirishning foydasi yo'q, bu ularga ta'sir qilmaydi. O'zlariga nisbatan alohida munosabatni talab qiladilar, ko'pincha korporativ qoidalarni chetlab o'tadilar. Ba'zan bu bilan jamoaning g'ashini keltirishlari mumkin. Ammo shunga qaramay, doim obro'lari baland va hurmatga loyiq bo'ladilar.

Xo'jayin tipidagi motivatsiyaga ega odamlarga o'chakishib bo'lmaydi, degan fikr keng tarqalgan. Yutqazsang –obro'ni to'qotasan; g'olib bo'lsang- qimmatli xodimdan mahrum bo'lasan. Boshqa hollarda esa vaqtni, asabni va resurslarni yo'qotasan. Shu sababli menejerlar bunday odamlarga ko'proq erkinlik beradilar hamda faqat 1-2 ta asosiy parametrlarni nazorat qiladilar (juda qattiqqo'llik bilan!). Shuningdek, qarorlarni qabul qilishda ko'proq ular bilan maslahatlashishga harakat qiladilar.

Lyumpen (Lyumpenlangan) tipdagi motivasiya (25-35 foiz hollarda uchraydi). Atama ilk bor aynan V.I.Gerchikov tomonidan joriy etilgan. Mohiyatiga ko'ra motivatsiyaning umuman yo'qligini anglatadi. Xo'jayinlik tipidan farqli o'laroq, lyumpen uchun faollik va mas'uliyatlilik begona. Ishda bunday odam tashabbus ko'rsatmaydi, kasbiy o'sishga esa umuman befarq. Ishlamaslik mumkin bo'lganida edi, u ishlamasdi. Uni doimo nazorat qilish kerak, motivasiyaga kelsak, bunday xodimda motivasiya mutlaqo yo'q. nazorat biroz bo'shashtirilsa, ishning unumdorligi shu zahoti tushib ketadi. Uni pul bilan ham rag'batlantirib bo'lmaydi, ushbu ma'noda pul ularni qiziqitirmaydi. E'tirof, xizmatda o'sish va boshqa turdagi taqdirlovlar ham uni ilhomlantirmaydi, jazo choralarini qo'llash yaxshi natija beradi.

Bu odamlar inersiya bo'yicha ishlayveradilar, majbur bo'lganidan emas, balki shunday qilish kerakligidan. Shaxsning o'ziga xos xusiyati bitta-“jazo” va “taqdirlov” tushunchalari ular uchun hech narsani anglatmaydi. Ular faqat “jazo” ni tushunadilar, jarima tizimining samaraliligi ham shu bilan bog'liq. Agar ularni hamma narsa uchun- kech kelganidan tortib ishdagi kamchiliklar uchun jazolasa, yaxshi natijalarga erishish mumkin. Biroq, bosimni biroz bo'shashtirsangiz, shu zahotiyoyoq sifat tushib ketadi.

Shunday qilib, Gerchikovning motivasiya nazariyasidan kelib chiqadigan asosiy xulosa-xodimlarga yagona rag'batlantirish tizimi asosida yondashib bo'lmaydi. Yakka tartibdagi yondashuv ancha samaralidir.

Amaliyotda rag'batlarning har xil birikuvidan foydalanish mumkin, masalan:

- salbiy-ranjish, jazolash, ishdan haydalish xavfi;
- pullik-ish haqi, shu jumladan barcha mukofotlar va ustamalar turlarini hisobga olganda;
- natural-turar joyni xarid qilish yoki ijaraga olish, xizmatda foydalanish uchun avtomobil berish va b ;
- ma'naviy-fahriy yorliqlar, hurmat taxtasi va b ;

- paternalism (xodim haqida qayg'urish)-qo'shimcha ijtimoiy va tibbiy sug'urtalash, dam olish uchun sharoit yaratish va b ;
- tashkiliy-mehnat sharoitlari, uning mazmuni va uni tashkil qilish;
- birgalikda egalik qilishga va boshqaruvda ishtirok etishga jalb qilish.

Taqdirlashlar siyosatini to'g'ri yo'lga qo'yish uchun har bir motivasion tip uchun mavjud rag'batlarning maqbul to'plamini bilish maqsadga muvofiq.

Birinchi vazifa- bank qaysi bo'linmada ish samaradorligini oshirishi lozim bo'lsa, o'sha bo'linma xodimlarining qaysi tipga mansubligini aniqlash. Shundan so'ng, bundan kelib chiqib, u yoki bu xodim bilan qanday ish tutish kerakligini, xodimlarga qanday motivatsiyalash usullarini qo'llashni bo'linma rahbariga taklif etish.

Nomzod qaysi tipga mansubligini aniqlaganda bankni ortiqcha xarajatlardan ozod bo'ladi. Agar bankda "instrumental" xodimlar ko'p bo'lsa, ularni motivatsiyalash uchun ish beruvchi mukofotlar va bo'nuslarga xarajatlarni oshirib borishiga to'g'ri keladi. Aks holda xodimlarni ushlab turolmaydi. Xodimlarni tanlab olish bosqichida HR-menejerlar (kadrlar xizmatlari), Gerchikov nazariyasi³³ asosida nomzodlarni aniqlaganda "instrumental"larni chiqarib tashlashi va, aytaylik, doim ish haqini oshirishni talab qilmaydigan "vatanparvar"larni tanlab olishlari mumkin. Agar tijorat banklarda kadrlar zaxirasiga kiritish mumkin bo'lgan xodimlar kam bo'lsa, ko'proq ishga "professionallar"ni, "xo'jayinlar"ni va "vatanparvarlar"ni olish lozim. Shunda bankni ortiqcha vaqt xarajatlari va moliyaviy xarajatlardan xolos etilgan bo'lardi. Shuni ta'kidlab o'tish kerak, mukofotlar faqat instrumental tipdagi xodimlarga kerak ularni "instrumental"larga berish kerak deb xulosa chiqarilmaydi. Bunday holda boshqa tiplarga mansub xodimlarning motivatsiyasi tushib ketadi. Gap shundaki, hamma xodimlarga ham moddiy motivatsiyaning o'zi yetarli bo'lmaydi. "Instrumental"lar uchun shuning o'zi yetarli bo'lsa, boshqalar uchun yetarli emas. Shuning uchun mukofotlash tizimini (masalan, balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi bo'yicha) barcha

³³ www.nbu.com «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal. 2016 yildagi №12 son. Xodimlarni boshqarish. 33-36-b.

xodimlar uchun ishlab chiqing. Ammo bu faqat "instrumental"larga kuchli ta'sir qiladi. Boshqa tipdagi xodimlarni eng yuqori darajada motivatsiyalash uchun HR-menejer (kadrlar xizmati) o'rta bo'g'in rahbari bilan birga qo'shimcha choralarni ko'rishi va qo'shimcha kerakli "kalitlar"ni tanlashi darkor. Lyumpenlar tipiga mansub xodimlarga yuqori maosh va xizmatda o'sishni, boshqa benefitlar va imtiyozlarni va'da berishdan foyda yo'q. Bunday xodimlar uchun ularning ahamiyati yo'q, bu ularni yaxshiroq ishlashga majbur qilmaydi. Biroq, ularni umuman motivatsiyalab bo'lmaydi deb o'ylash ham to'g'ri emas. Aytaylik, ularga shunday sharoitlarni yaratib berish kerakki, ular komandada ishlashga majbur bo'lishsin. Xech kim boshqalardan ortda qolishni istamaydi, xar bir xodim yaxshiroq natija berishga harakat qiladi. Bundan tashqari, qo'rqitish taktikasini ham qo'llab ko'rish lozim. Ishga befarq munosabat uchun mukofotdan mahrum qilish yoki ustamalarni kamaytirish, ba'zi bir xatolar uchun esa qonunchilik doirasida mexnat shartnomasini bekor qilish mumkin. Ishdan yoki puldan mahrum bo'lish xavfi "lyumpen"ni o'zini qo'lga olishga va o'z xizmat vazifalariga mas'uliyatli munosabatda bo'lishga majbur qiladi.

10-jadval

Motivatsiya tiplarining faoliyat turlariga muvofiqligi³⁴

Faoliyat turi	Lavozimlarga misollar	Motivatsiya tipi
Natijasi aniq o'lchanadigan ishlarning ijrosi	Sotuvlar bo'yicha menejer	Instrumental
Avtonom ishdagi ijrochi	Agent, savdo vakili	Xo'jayin, professional, instrumental
Oddiy ishlardagi ijrochi	Operatorlar	Instrumental, o'zini olib qochuvchi (lyumpen)
Funksional tusdagi ishlar bo'yicha mutaxassis	Marketing bo'yicha menejer, xodimlar bilan ishlash bo'yicha mutaxassis	Professional
Bo'linma rahbari	Bo'lim boshlig'i	Xo'jayin, vatanparvarlar

³⁴ www.nbu.com «Kadrlar masalalari bo'yicha malumotnoma» jurnal. 2016 yildagi №12 son. Ma'lumotiga asosan.

Ikkinchi vazifa - xodimlar qaysi tipga mansubligini aniqlagandan keyin xodimlarning hammasi ham o'z ishi bilan shurullanayaptimi, bilib olish mumkin. Boshqacha qilib aytganda, insonning ichki maqsadlari va xarakteri u egallab turgan lavozim xususiyatlariga mos keladimi. Aytaylik, o'z o'rnidan va komandada ishlashdan qoniqish olayotgan oddiy ijrochilar odatda "lyumpen"larga tegishli bo'ladi. Alohida avtonom bo'lib ishlaydigan ijrochilar esa, agar ular "instrumental" va "professional" tiplarga mansub bo'lsalar, o'zlarini yaxshi namoyon qiladilar. Bir gap bilan aytganda, u yoki bu lavozimda qaysi tipdagi xodimlar ko'proq o'zini namoyon qilishini bilish kerak.

Lavozimlar va motivatsiyalash turlaridagi bunday nisbatga misol 10-jadvalda keltirilgan. Xodim mansub bo'lgan tipni u egallagan lavozimiga taqqoslab ko'riladi.

3-bob bo'yicha xulosa

Xodimni boshqarish xizmati funksional xizmat bo'lib, uning xodimlari tashkilotning asosiy faoliyatida bevosita ishtirok etmaydi.

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

Boshqaruv amaliyotida doim boshqaruv yechimlarini ishga solish, ijrochilarning topshiriqlarni ijodiy bajarishga moyilligiga bog'lik muammo yuzaga kelib turadi. Boshqaruv qarorlarining qanchalik muvaffaqiyatli amalga oshirilishi ijrochilar - menejerlar va mutaxassislarning qanday tanlab olinganiga bog'liq.

Chet el korxonalarida ehtiyojlarni rejalashtirishda asosiy e'tibor kadrlarga qaratiladi ya'ni ularni o'qitish, qayta tayyorlash, ulardan foydalanishni rejalashtirish asosiy o'rin egallaydi.

Kadrlarni rejalashtirishning asosiy maqsadi shundan iboratki, korxonadagi mavjud maqsad va rejalarni malakali kadrlarga bo'lgan konkret ehtiyojni aniqlash, shu bilan bir qatorda ma'lum miqdordagi malakali xodimlarni to'plashni rejalashtirish va bu vazifani amalga oshirish uchun ketadigan vaqtni hisoblab chiqishdan iborat.

XULOSA

Bank tizimida yuzaga kelayotgan holatlar, bugungi kunda bank menejmenti va marketingini yanada rivojlantirishni talab qilmoqda. Banklar sonini ko'payishi bu raqobatning kuchayishidir. Bu esa bankning strategik boshqaruvida yangi yangi vazifalar belgilaydi.

Bugungi kunda barcha tijorat banklar bozor munosabatlari va raqobat muhitiga moslashishiga majburdir. Shuning uchun bozorda muvaffaqiyatini qozonishni ta'minlaydigan omillar ayni paytda bank muvaffaqiyatini belgilovchi omillar hisoblanadi.

Xodimni boshqarish bilan xizmat ko'rsatish vazifalarining aloqadorligi mehnat sharoitlarida ham namoyon bo'ladi. Xodim mehnat faoliyati uchun qulay, juda bo'lmaganda eng zarur mehnat shart-sharoitlariga ega bo'lmas ekan, o'ziga yuklatilgan xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli hal etishi mushkullashadi.

O'zbekiston uchun maqbul shart-sharoitlarda ushbu masalaga e'tibor berish, milliy tijorat banklari faoliyatida qo'llash ularning raqobatbardoshligi, barqarorligi va reytingini oshiradi, bank mijozlariga ko'rsatilayotgan xizmatlarning miqdori va sifatining oshirilishini ta'minlaydi.

Milliy bank o'z mijozlariga turli xizmatlar ko'rsatish, undagi xizmatlarningsifati, ulardan mijozlarning qoniqish darajasi va bu orqali bankning barqarorligi hamda rivojlanishi bank xodimining mahoratiga bog'liq.

Bitiruv malakaviy ishini yozishda olingan ma'lumotlar hamda o'rganilgan ishlar yuzasidan quyidagi xulosalarga kelindi:

- Agar xodimlarni boshqarish vazifalarini amalga oshirishga alohida o'rin ajratsak, ularni bajarish uchun mas'uliyat avvalambor kadrlar xizmatiga tushadi. Ammo ijrochi rahbariyat ushbu vazifalarning bajarilishi uchun javobgar. Xizmat ko'rsatishga oid va funksional bo'linmalar o'rtasidagi bunday qarama-qarshiliklarni personalni boshqarish bo'yicha muammolarni ishlab chiqarishga oid rahbarlar va personal xizmati o'rtasida optimal (har bir tashkilot uchun o'ziniki) taqsimlash orqali bartaraf etish mumkin.

- Xodim samaraliroq hamda unumliroq mehnat qilar ekan, xizmat ko'rsatishni ko'paytirish uchun imkoniyatlarni ko'paytiradi. Bu esa xodimning o'z ish joyida iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va ma'naviy jihatdan yaxshi his etishini ta'minlaydi. Xodim yoki har bir inson farovonligining oshishi esa jamiyat farovonligi yaxshilanishining negizidir.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqqan holda tijorat banklari, xususan TIF Milliy banki Shayhontohur filialida xodimlarni boshqarishda quyidagi vazifalar yanada rivojlantirilsa maqsadga muvofiq bo'lar edi deb o'ylaymiz:

Agar rahbar o'z xodimlarini tushunishga o'rgansa, bundan katta foyda oladi, bu foyda) har bir xodimning bank rejalarini amalga oshirishdan shaxsiy manfaatdorligida ifodalanadi. Bundan tashqari, insoniy resurslarni boshqarishning zamonaviy vositalari kadrlar xizmatlari xodimlariga, agar ular rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlanilsa, ish amaliyotiga xodimlarning salohiyatini ochishga ko'maklashadigan ish usullari va texnologiyalarini joriy etish imkonini beradi.

-Xodimlarning dolzarb ehtiyojlari va qadriyatlari haqida ishonchli axborotning bo'lishi;

-Xodimlar uchun ularning shaxsiy maqsadlariga erishish imkonini beradigan ish sharoitlarini yaratish.

Shunday qilib, Gerchikovning motivasiya nazariyasidan kelib chiqadigan asosiy xulosa-xodimlarga yagona rag'batlantirish tizimi asosida yondashib bo'lmaydi. Yakka tartibdagi yondashuv ancha samaralidir.

Amaliyotda rag'batlarning har xil birikuvidan foydalanish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Normativ-huquqiy hujjatlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: «Adolat», 2014y.
2. O'zbekiston Respublikasining “O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki to'g'risida”gi qonun, T.: “O'zbekiston”, 1995 y.
3. O'zbekiston Respublikasining “Banklar va bank faoliyati to'g'risida”gi qonun, T.: “O'zbekiston”, 1996 y.
4. O'zbekiston Respublikasining “Valyutani tartibga solish to'g'risida”gi qonuni, 11.12. 2003 y.
5. O'zbekiston Respublikasining «Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to'g'risida»gi qonuni. 04.04. 2002 y.
6. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidentining 22.01.2009 yildagi 1045-sonli Inqirozga qarshi dastur va boshqa qo'shimcha choralar to'g'risida”gi 2008 yil 5 apreldagi Farmoni.
7. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidentining 2005 yil 15 apreldagi «Bank tizimini yanada islox qilish va erkinlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Qarori. «Xalq so'zi» 16.04.2005.

2. O'zbekistob respublikasi Prezidenti asarlari va ma'ruzalari:

8. O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti I.A.Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 18 yanvar. “Xalq so'zi”.
9. Karimov I.A. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta'minlash - bizning oliy maqsadimiz. 17- Jild. – T.: O'zbekiston, NMIU 2009. – 280 bet.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari

va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. 2017 yil 14 yanvar.

11. O'zbekiston Respublikasi prezidenti Sh.Mirziyoyev tomonidan ishlab chiqilgan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishlari bo'yicha harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7 fevral.

3. Darslik va o'quv adabiyotlari:

12. Q.X.Abdurahmonov va boshqalar. Personalni boshqarish. Darslik. T.: Toshkent Davlat Iqtisodiyoti Universiteti. 2011y. 7-b.

13. Abdullaeva Sh.Z. Bank ishi. Darslik. T.: "Moliya" 2012 y, 315 b.

14. O.A.Ortiqov, I.Ya. Qulliyev "Bank menejmenti va marketing" O'quv qo'llanma. Toshkent. "Iqtisod-Moliya" nashriyoti 2015 y, 206 b.

15. Лапигин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2014. ст.12

16. N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – Toshkent, TDIU, 2012 y. 8- b.

17. M.Maxkamov, S.YUldasheva, Sh.Xolmatova, O.Shmigun. Menejment. O'quv qo'llanma. "Sharq" Nashriyot-matba aksiyadorlik kompaniyasi bosh tahririyati. T.-2007. 23-b.

18. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум Учеб.пособ.- М.ЮНИТИ-ДАНА. 2010-239 с.

19. Банковский менеджмент. задачи и решения: учебно-практическое пособие.-М.: Издательство «Альфа-Пресс» 2009-232 стр.

20. Банковский менеджмент учебник кол авторов; под ред. Д-ра.экон. наук. проф.О.И. Лаврушина-3-е изд, перераб. и. доп-М-Кнорус. 2010-560 стр

21. Журавлёв.П.В Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие.-М: экономика, 2003.

22. Q.X.Abdurahmonov va boshqalar. Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma-T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi, 2004 y.

23. Peter R. "Bank Management & Financial Services" 9 th Edition, 2015, 188 p.
24. Tolga T. "Digital banking tips" 2015, June 22, 214 p.
25. Innovatsion menejment. S.Soliyeva. O'quv qo'llanma. "Iqtisod-moliya" nashriyoti.T.: 2012 y, 197 bet.
26. Ткачук Л.Т. под. ред. М.И.Шадова. Менеджмент. Ростов-на Дону. Феникс. 2012 г, 318 с.
27. Raximova D.N. va boshq. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma – T.:G'.G'ulom 2009 y, 217 b.
28. Qosimova D.Menejment nazariyasi: O'quv qo'llanma– T.: "Tafakkur-bo'stoni", 2011 y, 343 b
29. Rashidov O.Y. va boshqalar. Pul, kredit va banklar. Darslik. T.: TDIU, 2010 y, 368 b.
30. Жарковская Е.П. Банковское дело. Учебник. М., ОМЕГА-Л, 2013, 440 с
31. Лаврушин О.И. Банковское дело. Учебник. - М., Финанси и кредит., 2012 г, 654 с.
32. Василишен Э.Н. Регулирование деятельности коммерческого банка. – М.: Финстатинформ, 2015. – с. 27.
33. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. // Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2012.
34. Трактовенко Д.И. Стратегическое планирование и управление в банковской сфере. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2006. 214 с.

4. Davriy nashrlar (gazeta va jurnallar):

35. O'zbekiston Respublikasi prezidenti Sh.Mirziyoyev tomonidan ishlab chiqilgan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishlari bo'yicha harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7 fevral.
36. O'zbekiston Respublikasi TIF Milliy banki Toshkent shaxar Bosh boshqarmasi Mirobod filialining 2017 yilda moliyaviy holatini yanada yaxshilash bo'yicha istiqbolli rejasi.
37. O'zbekiston Iqtisodiy axborotnomasi. /№ 3/2014 y.
38. "Tadbirkorlikka g'ov bo'layotgan muammolar: konvertatsiya, naqd pul

muammosi...” nomli maqola. 2017 yil 12 yanvar. www.google.co.uz

39. www.nbu.com. Kadrlar masalalari bo'yicha ma'lumotnoma. Jurnal 2016. Xodimlarni boshqarish. №-3., №-5., №-12.

40. Kadrlar masalalari bo'yicha ma'lumotnoma. Jurnal 2017. Xodimlarni boshqarish. №-3., №-5., №-8., №-12.

5. Internet saytlari:

41. <http://www.stat.uz> (Davlat Statistika Qo'mitasi)

42. <http://www.lex.uz> (O'zbekiston Qonunchiligi)

43. <http://www.ziynet.uz> (Ta'lim portali)

44. <http://www.google.co.uz> (Ma'lumotlar qidiruv portali)

45. <http://www.cb.uz> (O'zbekiston respublikasi Markaziy banki)

46. <http://www.nbu.uz> (O'zbekiston respublikasi Milliy banki)

47. <http://www.bank.uz> (Banklar faoliyati yangiliklari)

48. <http://www.wikipedia.ru> (Erkin ensiklopediya)