

**BANK XODIMLARINI TAQDIRLASH MEXANIZMINI
TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI
MUNDARIJA**

	Kirish	3
I bob	XODIMLARNI RAG’BATLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	7
1.1	Hodimlarni rag’batlantirish tushunchasi, uning mohiyati va iqtisodiy mazmuni	7
1.2	Mehnatga haq to’lashning rag’batlantiruvchi tizimlari	12
1.3	Taqdirlash tizimlarining samaradorligini aniqlash usullari	17
II bob	CHEKI “HAMKORBANK” ATB AMALIYOT BOSHQARMASI XODIMLARINI RAG’BATLANTIRISH MEXANIZMINING AMALIY HOLATI TAHLILI	26
2.1	“Hamkorbank” ATB Amaliyot boshqarmasining ijtimoiy iqtisodiy tavsifi va boshqaruv strukturasi	26
2.2	“Hamkorbank” ATB Amaliyot boshqarmasi iqtisodiy va moliyaviy tahlili	44
2.3	“Hamkorbank” ATB Amaliyot boshqarmasi xodimlarini rag’batlantirish xolati tahlili	49
III bob	BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI XODIMLARINI TAQDIRLASH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH YO’LLARI	67
3.1	Banklarda xodimlarni rag’batlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo’llash	67
3.2	Tijorat banklarda xodimlarni taqdirlash mexanizmini takomillashtirish yo’llari	71
	XULOSA	76
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI	80

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan banklarni boshqaruv tizimida xodimlarni rag‘batlantirish masalalarini takomillashtirish asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Xodimlarni rag‘batlantirishning turli xil shakllari mavjud bo‘lib, tashkilot rahbari ularni o‘z o‘rnida va to‘g‘ri qo‘llay bilsagina natija va samaraga erishadi. Boshqaruv jarayonida rag‘batlantirish shakllari moddiy va nomoddiy ko‘rinishlarda amalga oshiriladi va uning natijasida xodim va banklarda maqsadlarini uyg‘unlashtirish, xodimlarning jonbozlik ko‘rsatib faoliyat olib borishlari va boshqa bir qancha ijobiy yutuqlarga erishiladi.

Mamlakatimizda olib borilayotgan ijtimoiy va iqtisodiy islohotlar natijasida iqtisodiyotni rivojlanishini alohida ta‘kidlab o‘tish zarur. Mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoev 2017-yil 7-fevral kungi farmoni bilan 2017—2021-yillarda “O‘zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha —Harakatlar strategiyasi”ni tasdiqladi. Avvalo, ushbu ustuvor yo‘nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta‘kidlash lozim. Shu jumladan milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta‘minlash, uning tarkibida sanoat, xizmatlar ko‘rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko‘paytirish, xizmatlar ko‘rsatish sohasini jadal rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotni shakllantirishda xizmatlarning o‘rni va ulushini oshirish, ko‘rsatilayotgan xizmatlar tarkibini, eng avvalo, xizmatlarning zamonaviy yuqori texnologik turlari hisobiga tubdan o‘zgartirish zarurdir.

Harakatlar strategiyasining uchinchi yo‘nalishida makroiqtisodiy barqarorlikni yanada mustahkamlash va yuqori iqtisodiy o‘rish sur‘atlarini saqlab qolishni quyidagi vazifalari belgilab olindi, unda:

- “bank tizimini isloh qilishni chuqurlashtirish va barqarorligini ta‘minlash, banklarning kapitallashuvi darajasi va depozit bazasini oshirish, ularni moliyaviy barqarorligini va ishonchliligini yanada mustahkamlash, istiqbolli

investitsiya loyihalarini xamda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini kreditlashni yanada mustahkamlash” vazifalari ko’rsatilgan.

Yuqoridagi fikrga ko’ra vazifalarni amalga oshirishda xodimlarni o’rni va axamiyati katta ro’l o’ynaydi. Bu esa xodimlarni yaxshi va samarali ishlashlarini talab qiladi. Xodim samarali faoliyat olib borishi uchun esa uni rag’batlantirish, qo’llab-quvvatlash, motivatsiyalar orqali ishiga yanada qiziqish tug’dirish va samarali faoliyat ko’rsatishiga ta’sir ko’rsatishni belgilab beradi.

Hozirgi kunda O’zbekiston Respublikasi bank tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar davom etayotgan bir vaqtda, mulkchilikning turli shakllarida faoliyat yurituvchi xo’jalik va byudjet tashkilotlari bevosita banklarni xizmatlaridan foydalanishmoqda. Bu xo’jalik yurituvchi subyektlarni va byudjet tashkilotlariga ko’rsatilayotgan bank xizmatlarini yaxshilash, banklar o’rtasida sog’lom raqobat muhitini shakllantirish va ularni rivojlantirish imkoniyatlarini yaratish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Ushbu zaruratdan kelib chiqib bank sohasida bir qancha chora tadbirlar amalga oshirilmoqda.

Respublikamizda banklar faoliyatini rivojlantirish borasida amalga oshirilayotgan tadbirlar natijasida bugungi kunda tijorat banklarda mijozlarga ko’rsatilayotgan xizmatlar sifatini xalqaro darajaga olib chiqish uchun harakatlar xamda kompleks islohotlar olib borilmoqda.

Ma’lumki, banklar tarkibida turlicha shaxsiy va kasbiy xususiyatga ega individlar mehnat faoliyatini olib borishadilar. Mazkur individlar o’rtasidagi har doim yuzaga kelib turuvchi turlicha ziddiyatlarni bartarf etib borish, ularni jiplashib faoliyat ko’rsatishga undaydigan muhitni yaratish banklarda asosiy vazifalardan hisoblanadi. Banklarda mehnat unumdorligini oshirishda mehnatni rag’batlantirishning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish, banklarda boshqaruv faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish xizmat ko’rsatishsamaradorligini oshirishga yordam beradi. Xar qanday xolatda xam rag’batlantirish orqali ish faoliyati samarasiga erishishni takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bular esa mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti. Banklarda xodimlarni ragʻbatlantirish mexanizmini takomillashtirishni oʻrganishdagi mavjud muammolar va ularni hal etish yoʻllari. Xalqaro miqyosida ish foliyatini olib borishni tashkil etishni shakllantirish chora-tadbirlarini koʻrib chiqish.

Bitiruv malakaviy ishining obykti. Tijorat banklarda xodimlarni ragʻbatlantirish masalalarini takomillashtirish boʻyicha — Hamkorbank ATB Amaliyot boshqarmasining maʼlumotlaridan foydalanildi va bitiruv malakaviy ishning obykti sifatida oʻrganildi.

Bitiruv malakaviy ishning asosiy maqsadi va vazifalari. Tijorat banklarda xodimlarni ragʻbatlantirish orqali banklar faoliyatini oshirishni rivojlantirish, takomillashtirish va istiqbollarni koʻrib chiqishdan iborat. Ushbu maqsaddan kelib chiqib quyidagi vazifalar belgilandi:

-tijorat banklar xodimlari mehnatini ragʻbatlantirishning nazariy asoslarini oʻrganish;

-bank xodimlarini ragʻbatlantirish tushunchasi, uning mohiyati, iqtisodiy mazmunini oʻrganish;

-menejmentning boshqaruv nazariyalarini qoʻllash orqali banklarda xodimlarni mehnatini ragʻbatlantirish usullarini oʻrganish;

-ATB —Hamkorbankida xodimlarni ragʻbatlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishning amaliy holatini tahlil qilish;

-ATB —Hamkorbankda ijtimoiy- iqtisodiy tavsifini tahlil qilish;

-bozor iqtisodiyoti sharoitida banklarda xodimlarni ragʻbatlantirish banklar faoliyatini oshirishni takomillashtirish yoʻllarini oʻrganish;

-mehnatni ragʻbatlantirishning zamonaviy usulublarini qoʻllash orqali tijorat banklar faoliyatini oshirish yoʻllarini oʻrganish;

-banklarda xodimlarni ragʻbatlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qoʻllash.

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining nazariy - amaliy ahamiyati. Respublikamizda bank tizimida xodimlarni boshqarish, ularni ragʻbatlantirish

borasida xorijlik bir qator taniqli iqtisodchilar, jumladan E.Dollan, J.Keyns, V.Kolisnekov, L.Krasovina, O.Lavirushin tamonidan o'rganilgan. O'zbekiston iqtisodchi olimlaridan M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayev, Sh.Abdullayeva, S.Berjanov, A.Qodirov, S.Norqobilov, O.Olimjanov, Z.Xolmahmadov, T.Qoraliyevlarning ilmiy ishlaridan mazkur masalani alohida muhim jihatlari o'z aksini topgan. Bitiruv malakaviy ishning natijalari, xulosa va takliflari banklarning zamonaviy boshqaruv faoliyati, usullari va vazifalari to'g'risida nazariy va amaliy bilimlar doirasi o'rganiladi. Bitiruv malakaviy ishning amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasi tijorat bank xodimlarini rag'batlantirish, mehnat unumdorligini oshirish, mehnatni rag'batlantirishni rivojlantirish, qarorlar qabul qilish va amaliy chora-tadbirlar ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi. Ushbu bitiruv malakaviy ishi kirish, uchta bob, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat bo'lib uzviy ketma-ketlikda ifodalangan. Bitiruv malakaviy ishining hajmi ___bet va ___ta rasm, ___ta jadvaldan iborat.

Kirish qismida mavzuning dolzarbligi, bitiruv malakaviy ishini maqsadi, vazifalari, obykti xamda boshqalar bayon etilgan.

Asosiy qismning birinchi bobida banklarda rag'banlantirishni takomillashtirishni mohiyati, uni tashkiliy asoslari yoritilganligi va ularni huquqiy asoslarini xamda shakllari ko'rsatib o'tilgan.

Ikkinchi bobda esa CHEKI "Hamkorbank" ATBning vazifalari va tashkiliy tuzilmasiga tavsif, uning iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili va rag'batlantirishni yuritish tartibi ko'rsatilgan.

Bitiruv malakaviy ishining uchinchi bobida tijorat banklarda rag'batlantirishini xalqaro tajribalarni qo'llash orqali uni takomillashtirish yo'llari aks ettirilgan va bu borada xorijiy mamlakatlar tajribalari ko'rsatib o'tilgan.

Bitiruv malakaviy ishining yakunida mavzu bo'yicha umumiy xulosalar keltirib o'tilgan va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati keltirilgan.

I BOB. XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Xodimlarni rag'batlantirish tushunchasi, uning mohiyati va iqtisodiy mazmuni

Zamonaviy sharoitlarda xodimlar mehnatni rag'batlantirishning o'rganar ekanmiz boshqaruv jarayonida inson - boshqaruvning bosh subyektidir. Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi. Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Mehnatni rag'batlantirish -muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishi imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqishni shakllantirish uchun zarur shartsharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tu'tish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi.

Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda shartli va o'zgaruvchidir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida munosabatda bo'ladi.

Rag'batlantirish - insonga uning mehnati faoliyati natijalarini munosib ko'rish sifatida taklif etadi. Rag'bat - bu har bir tashkilotlarda maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan tashkilotlar xodimlarida ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir.

Rag'batlantirish - insonga uning mehnat faoliyatiga munosib baho berish uchun taklif etiladi. Insonlar ko'pgina rag'batlarni ularni mohiyatini anglab etmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda rag'batlarga munosabat bir xil emas.

O'z navbatida rag'batlantirish moddiy va nomoddiy bo'ladi (1.1.1-rasm). Mehnatni rag'batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo'yiladi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

Rag'batlantirish	
Moddiy	Nomoddiy
<ul style="list-style-type: none"> - pul hisobida (ish haqi, mukofotlar va hakazo) - pul hisobida emas (yo'llanmalar, davolash, transport xizmati va hakazolar) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ijtomoiy (mehnat nufuzi, lavozimda o'sish imkoniyati) - Ma'naviy (do'stlar, qarindoshlar tomonidan hurmat, taqdirlashlar) - Ijodiy (o'zini takomillashtirish)

1.1.1-rasm Rag'batlantirish turlari

Mehnatni rag'batlantirishni bir necha funksiyalari mavjud va ular quyidagilardir:

- Iqtisodiy funksiyasi. U eng avvalo, mehnatni rag'batlantirish ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni samarasini oshirishda namoyon bo'ladi. Bu mehnat unumdorligini oshishi va xizmatlarni takomillashishida o'z ifodasini topadi.

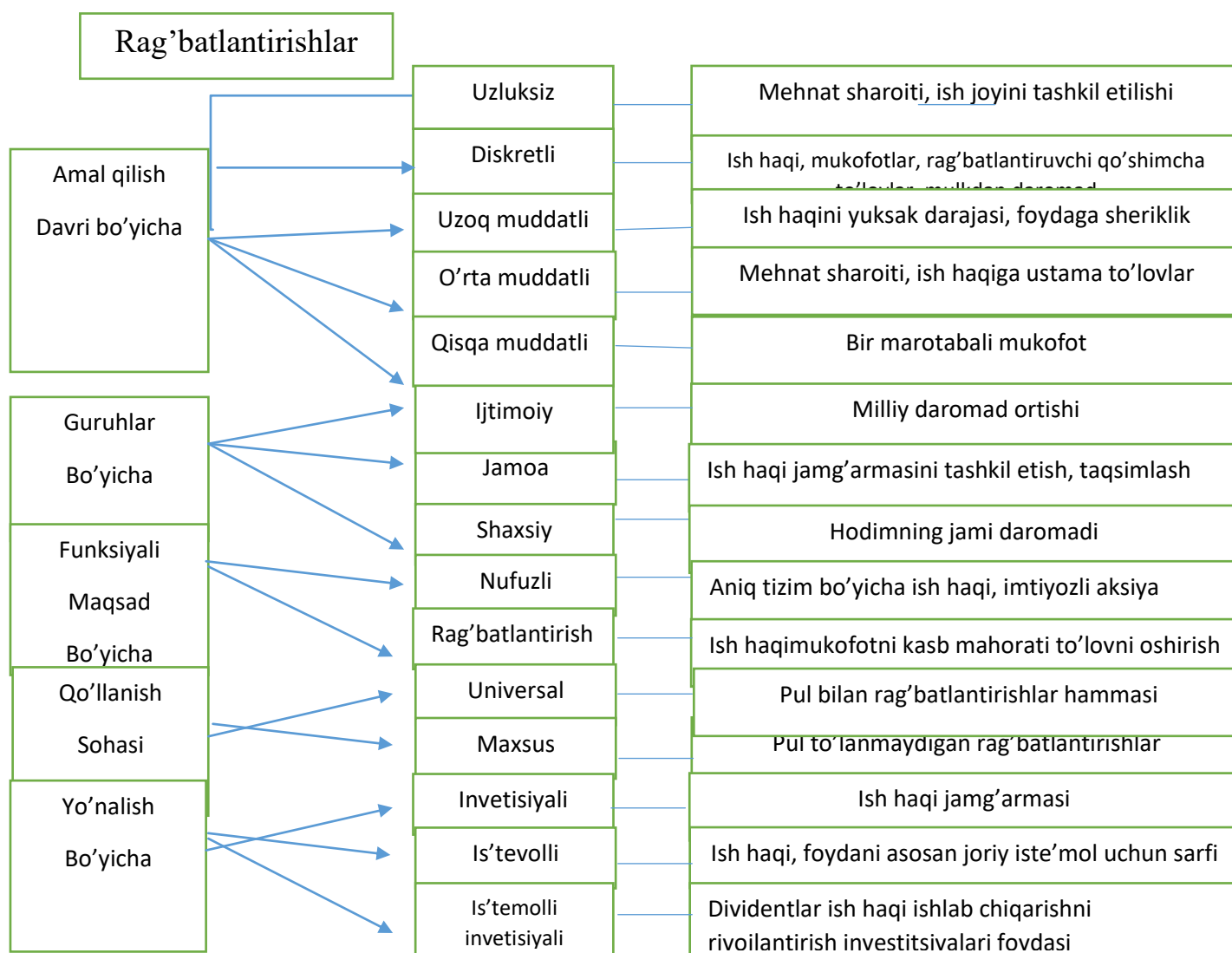
- Axloqiy funksiyasi. U mehnatni rag'batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog'lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag'batlantirish tizimi an'analar va tarixiy tajribani hisobga olgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

- Ijtimoiy funksiyasi. U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta'minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag'batlantirish omillarining turli insonlarga ta'siriga ko'p jihatdan bog'liqdir. Umuman olganda ehtiyojlarni shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga bog'liqligini anglatadi.

- Komplektlilik- axloqiy va moddiy, jamoa va shaxsiy rag'batlantirishlar mushtarakligini anglatadi. Personalni boshqarishga yondashuvlar, kompaniya yoki firma tajribasi va an'alariga bog'liqdir. Komplektlilik aksilrag'batlar (antistimullar) mavjud bo'lishini ham taqazo etadi.

Inson mehnat faoliyatiga kirishar ekan, unda yoshligidan egallagan muayyan qadriyatlar, tamoyillar mavjud bo'lib, ularga oila va maktabda asos solingan bo'ladi. Shu davrlarda mehnatga qadriyat sifatidagi munosabatlar, shaxsning mehnat sifatlari- mehnatsevarligi, mas'uliyati, intizomlilik, tashabbuskorlik va boshqa xislatlari shakllana boshlaydi va mehnat ko'nikmalari hosil qilinadi.

Rag'batlarni sinflashuv



Qiziqtirish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqтира olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovertqiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi. Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor. Qiziqtirish (motiv) sabablari darajasiga ko'ra ko'p yoki kam bo'lib, shaxsiy qiziqtirish va guruhii qiziqtirishga bo'linadi.

Shaxsiy qiziqtirish quyidagilar: o'zini namoyon etish maqsadi, mavqe, nufuz, g'urur, aloqa qilishga, o'zaro tenglik asosida munosabat o'rnatishga intilish, barqarorlikka intilish, tavakkalchilikdan himoyalaniş kabilar ikkilamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi. Fiziologik ehtiyojlar: suvga tashnalik, ochlik, nafas olish kiyim-kechak va h.k.birlamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi. Guruhiy qiziqtirish quyidagilar: jamoa uchun faxrlanish, guruhiy takabburlik, javobgarlik ruhi, raqobatda g'alabaga erishishga intilish, guruhiy muhit, guruhiy nafrat, guruhiy qiziqishlar, yetakchilarga ergashish hamfikrlik, jamoaning tashkil etilishi Manfaatlarning mosligi, bosim, ikkilamchi guruhlar va hokazolar.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga to'la-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi: kasbga qiziqish, iloji boricha ko'proq moddiy rag'bat olishga intilish, xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab etishi. Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin, demakki bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab yetishlari, o'z kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab etishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori bo'g'in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi. Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqtira olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq

chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin. Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi. Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda shartli va o'zgaruvchandir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida munosabatda bo'ladi.

Yuqoridagilarga xulosa qilib aytadigan bo'lsak mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

1.2. Mehnatga haq to'lashning rag'batlantiruvchi tizimlari

Mamlakatimiz banklar faoliyati tajribasida xilma-xil rag'batlantirish tizimlari ishlab chiqilgan bo'lib, ulardan muayyan ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sharoitlarida alohida-alohida yoki boshqa tizimlar bilan birgalikda foydalaniladi.

To'plangan tajribadan yanada faolroq foydalanish maqsadida ko'rsatib o'tilgan tizimlarni muayyan belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish zarur bo'ladi. Bu

hol banklar xodimlarini rag'batlantirish muammolarini xal qilishning turli-tuman variantlarini o'rganib chiqish imkonini beradi, bu ishlarni amalga oshirishdan ko'zda tutilgan maqsad – xarajatlarni kamaytirish va mehnatda erishiladigan natijalarni yaxshilashdan iboratdir.

Aytaylik, biror xodim mehnatda sezilarli yutuqlarni qo'lga kiritdi va uni rag'batlantirish kerak. Bunda raxbariyat quyidagi rag'batlantirish chora-tadbirini ko'rishini mumkin:

1. Xodimning malaka razryadini va tegishli ravishda ta'rif stavkasini (maoshini) oshirish;
2. Unga kasb mahorati uchun qo'shimcha haq to'lashni belgilash;
3. Bir martali mukofot berish;
4. Ko'rsatib o'tilgan bu rag'batlantirish turlarini biron-bir tarzda birga qo'shib foydalanish.

Rag'batlantirish chora-tadbirini tanlashda avvalo xar bir rag'batlantirish shakli xodimning bundan keying xulq-atvoriga qanday ta'sir ko'rsatishiga va tabiiy ravishda bu rag'batlantirishdan xabardor bo'lgan hamkasblarning fikrlarini xisobga olish zarur.

Shuningdek, xodim erishgan natijalar qanchalik barqaror ekanligi, bunga boshqa xodimlar ham erisha olishi yoki erisha olmasligiga, bu natijalar qanday sifatlar – malaka sifatlarimi yoki shaxsiy sifatlar tufayli qo'lga kiritilganligiga e'tiborni qaratish zarur. Nixoyat, xodim nimani afzal ko'rishini – bir galgi yiriqroq to'lovnimi yoki oylik ish haqiga barqaror qo'shib to'lab boriladigan ozroq miqdordagi qo'shimcha to'lovni afzal ko'rishini ham bilish lozim.

Mehnatga haq to'lashning rag'batlantiruvchi tizimlarini avvalo ularning qanday maqsadni ko'zlashiga qarab fikrlash zarur. Bu esa rag'batlantiruvchi haqning asosiy ish haqi bilan o'zaro bog'liqligi shakli va mexanizmini belgilab beradi. Ana shu nuqtai nazardan rag'batlantiruvchi tizimlarning bir necha guruhlarini alohida ajratib ko'rsatish mumkin.

1. Mehnatga asosiy haq to'lashni xodimning asosiy mehnat me'yoridan chetga chiqadigan ko'rsatkichlarni bajarish va oshirib ado etish darajasi bilan bog'liq qilib qo'yadigan tizimlar. Bularga joriy ish natijalari uchun beriladigan turli mukofotlar kiradi.

Bunday rag'batlantirish turlari xodimlarni qamrab olish jihatidan ham, ish haqida egallagan salmog'i bilan ham ancha keng tarqalgan. Ular odatda aniq miqdoriy mezonlarga egadir, bu mezonlar ishchiga beriladigan ish haqi darajasini uning o'zi ham, shuningdek, uning bevosita raxbari ham nazorat qilib borishiga imkon beradi. Buning ustiga, agar rag'batlantirishning ko'rsatib o'tilgan turlari xodimga ma'lum bo'lsa, uning o'z moddiy manfaatdorligidan maqsadga muvofiq foydalanishiga, o'zini qanoatlantiruvchi ish haqi darajasini yakka o'zi yoki boshqalar bilan birga ishlab topishiga imkoniyat tug'diradi.

Rag'batlantirish tizimlarining bunday turida haq to'lash meyorlari va mehnat meyorlaridagi barcha o'zgarishlar ko'pincha kasaba uyushmalari bilan kelishib olinadi. Avvalgi iqtisodiy tizimda xodimlarni mukofotlashning ko'rsatkichlari, shartlari, miqdorlari mukofotlash to'g'risidagi namunaviy nizomlar mexanizmi orqali tegishli vazirliklar (idoralar) tomonidantartibga solinadi.

Hozirgi vaqtda korxonalar, tashkilotlar, muassasalar joriy faoliyat natijalari uchun mukofotlashni tashkil etishda to'la mustaqildirlar.

2. Mehnatga asosiy haq to'lashni xodimning shaxsiy ishchanlik sifatlari, uning kasb mahorati darajasi va alohida fazilatlari, ishga bo'lgan munosabati bilan bog'laydigan tizimdir. Bular avvalo quyidagilar uchun rag'banlantiruvchi xususiyatiga ega bo'lgan qo'shimcha va ustama haqlardir: kasb mahorati; kasblarni (lavozimlarni) birga qo'shib bajarganlik; xizmat ko'rsatish meyorlari (zonalari)ning kengayganligi; avvalgi ko'p ish hajmi xizmatlarni ozroq miqdordagi xodimlar kuchi bilan bajarganlik.

Odatda aytib o'tilgan bu rag'batlantirish turlari xodimlarning unchalik katta bo'lmagan doirasini qamrab oladi, bu xodimlar o'z ish vaqtlarini ancha barqaror zichlashtirgan yoki boshqa rag'batlantirish tizimlari bilan qamrab olib

bo'lmaydigan yuqori kasbiy ko'rsatkichlarga erishgan bo'ladilar yoxud jamoa ishida faol ishtirok etadilar va jamoaning yanada yuqoriroq natijalarga muvaffaqiyatlardan ko'ra yuqoriroq baholanishi lozim.

Rag'batlantirish turi bo'lgan qo'shimcha va ustama haqlarning farq qiluvchi xususiyati shundan iboratki, ular xar bir xodimning mehnat natijalari bilan uning oladigan mukofotlari o'rtasida aniq miqdoriy o'lchov asosida emas, balki qoida tarzida belgilanadi. Masalan, hatto xodim boshqa kasblarni ham bajarib turganligi hollarda hajmi ma'lum (birga qo'shib bajarilayotgan ish bo'yicha tarif stavkasining 100%) bo'lgani holda ko'pincha kasblarni birga qo'shib bajarayotgan shaxslarning asosiy ishidagi yumushlarning hisobga olinadigan hajmi nomalum bo'lib qoladi yoki qiyinlik bilan hisobga olinadi.

3. Xodim yoki xodimlar guruhining asosiy ish haqini muntazam xususiyatiga ega bo'lmagan muayyan muvaffaqiyatlarga erishgan yoki yetarli darajada uzoq taqvim davri (yarim yil, bir yil) mobaynida qandaydir umumiy jamoa natijalari bilan bog'lovchi tizimdir.

Biz yuqorida mehnatga haq to'lashning rag'batlantiruvchi tizimini tasniflashning ayrim boshqa belgilarini, xususan rag'batlantirish tizimida hisobga olinadigan ko'rsatkichlar miqdori, shartlar va boshqa biron-bir tavsiflarni ajratib ko'rsatdik (ana shu nuqtai nazardan rag'batlantirishning barcha tizimlarini oddiy va murakkab tizimlarga ajratish mumkin); rag'batlantirish tizimi bilan ayrim xodimlarni yoki xodimlar jamoalari (guruhlarini) qamrab olish va tegishli ravishda rag'batlantirish natijalari va miqdorlarini hisobga olish (ana shu nuqtai nazardan rag'batlantirish tizimlari alohida va jamoa tarzida bo'lishi mumkin); rag'batlantirish tizimida e'tiborga olinadigan mezonlarga nisbatan mukofotlashning ortib borish xususiyati (shunda rag'batlantirish tizimlari mutanosib, ortib boruvchi va kamayib boruvchi tizimlarga bo'linishi mumkin).

Albatta, sanab o'tilgan tasniflash belgilarining hammasi ham rag'batlantirish tizimlarining asosiy maqsadlari bo'yicha bo'linishiga bir xil tatbiq etiladi, deb bo'lmaydi. Bu barcha belgilar bo'yicha eng ko'proq tatbiq etiladigan

faoliyatning joriy natijalari uchun mukofotlardir, bu mukofotlash tizimlari oddiy va murakkab, alohida (yakka tartibda) va jamoa, mutanosib, ortib boruvchi va kamayib boruvchi bo'limlar bo'lishi mumkin.

Xodimlarning shaxsiy ishchanlik fazilatlari bilan bog'liq bo'lgan qo'shimcha va ustama haqlar esa o'z tabiatiga ko'ra jamoa xususiyatiga ega bo'lishi mumkin emas. Ular bilan mukofotlar va mehnat natijalari o'rtasida bevosita bog'liqlik mavjud bo'lgani sababli, ularga mukofotlashning mutanosiblik, ortib va kamayib boruvchi belgilarini tatbiq etib bo'lmaydi.

Shu bilan birga mehnat shart-sharoilari uchun qo'shimcha haqlar, aksincha, alohida bo'lishi mumkin emas: ular tegishli noqulay sharoitlarda ishlayotgan barcha shaxslarga tayinlanishi lozim. Bir martalik mukofotlar va haq to'lashlar ko'pincha jamoa xususiyatiga ega bo'ladi, lekin ayrim xollarda alohida bir xodimni mukofotlash uchun ham qo'llanilishi mumkin.

1.3. Taqdirlash tizimlarining samaradorligini aniqlash usullari

Joriy faoliyat natijalari uchun mukofotlash hodimlarni rag'batlantirishning asosiy shakli bo'lganligi sababli, hozirgi sharoitda esa mehnatga haq to'lashning ko'pincha va asosiy sarf-xarajat moddasi hisoblangani uchun korxonalar yoki tashkilotlardagi mukofotlash tizimining iqtisodiy samaradorligiga baho bera bilish muhimdir.

Xo'sh, qanday mukofotlash tizimini iqtisodiy jihatdan samarali deb hisoblash mumkin? Fikrimizcha, shunday mukofotlash tizimini samarali deb hisoblash kerakki, u ko'rsatkichlar va mukofotlash shartlarining bajarilishi darajasiga mos keladigan mehnatga haq to'lash darajasini vujudga keltirsin va ular tatbiq etiladigan hodimlar doirasiga o'z hajmi bo'yicha unga to'g'ri keladigan ish haqining mukofot qismidan ko'proq yoki unga teng samaraga erishish imkonini bersin. Korxonalar yoki tashkilotlarda mukofotlash tizimini tatbiq etishdan olinadigan iqtisodiy samara bilan unga erishish uchun to'langan mukofotning tengligiga – busiz maxsulotning yoki xizmatning raqobatbardoshligini va iste'mol bozorini saqlab turishning imkoni bo'lgan hollarda yo'l qo'yiladi.

Samarali mukofotlash uni tatbiq etadigan shaxslar tomonidan ijobiy tarzda qabul qilinishi lozim. Mukofotlash tizimini samarali deb e'tirof qilishning yana bir zarur sharti – uning mehnat unumdorligi va o'rtacha ish haqining ortishidagi zarur mutanosiblikni saqlash, ayrim toifadagi hodimlar oladigan haqning tuzilishi va shartlaridagi nisbatni saqlab turishning imkoni bo'lgan hollarda yo'l qo'yiladi.

Mukofotlash tizimining samaradorligiga sifat jihatidan baho berish. Mukofotlash tizimining samaradorligiga baho berishga avvalo, uning funksional vazifasining bajarganligi nuqtai nazaridan unga sifatli baho berilishi kerak. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi;

- Belgilangan mukofotlash ko'rsatkichlarining korxonalar yoki tashkilotlarda bo'linmalari vazifalariga mos kelishi va hodimlarning kuch-g'ayrati bilan bu ko'rsatkichlarning bajarilishi darajasining o'zgartirish mumkinligi.

- Mukofotlash ko'rsatkichlarining bajarilishi meyorini belgilab beruvchi rag'batlantirishning boshlang'ich bazasini to'g'ri tanlash. Boshlang'ich bazaning to'g'riliga baho berish mukofotlash tizimining amal qilish muddatini hisobga olgan holda olib borilishi lozim. Agar biror-bir ko'rsatkichning bajarilgani yoki oshirib ado etilgani uchun mukofotlash tizimi uzoq muddat amal qilib turgan bo'lsa, samaradorlikka baho berish vaqtida belgilangan boshlang'ich bazani haqiqatda erishilgan o'rtacha daraja bilan, shuningdek biron-bir etarli darajada uzoq davrdagi basis sifatida qabul qilingan ko'rsatkichning o'rtacha va o'rtacha-kamayib boruvchi bajarilish darajasi bilan qiyoslash maqsadga muvofiqdir.

Mukofotlash ko'rsatkichning belgilangan darajasi basis davrida haqiqatda erishilgan o'rtacha darajadan pastroq bo'lgan taqdirda, ayniqsa o'rtacha – kamayib boruvchi darajadan pastroq bo'lgan taqdirda mukofotlash tizimi mehnat miqdori va sifatiga muvofiq ravishda haq to'lashni ta'minlamayapti, deb aytish mumkin, chunki u pasaytirilgan mehnat o'lchoviga asoslangan. Bunday holda mukofotlash ish haqiga qo'shib to'lanadigan oddiy ustama haqqa aylanib qoladi. Agar ko'rsatkichni bajarganlik yoki oshirib ado etganlik uchun mukofotlash tizimi unchalik uzoq vaqt amal qilmasa, u holda belgilangan boshlang'ich bazani uni joriy etishdan oldin erishilgan haqiqiy o'rtacha daraja bilan qiyoslash kerak.

Agar boshlang'ich baza mukofotlash ko'rsatkichi darajasida belgilansa yoki undan yuqoriroq bo'lsa, tizim o'z vazifasiga javob bergan bo'ladi:

- Hodimlarning moddiy manfaatdorligiga ta'sir ko'rsatishning zarur yo'nalishga qaratilganligi. Bu masalani hal etishda mukofotlash tizimining nima maqsadga qaratilganligini hisobga olish zarur. Agar uning vazifasi ko'rsatkichning bajarilishini avvalgi erishilgan darajasida saqlab qolishdan iborat bo'lsa, u holda samaradorlikka baho berishga ko'rsatkichni bajarishning haqiqatda erishilgan o'rtacha darajasini boshlang'ich daraja bilan solishtirib ko'rish zarur. Ular teng yoki boshlang'ich darajadan oshib ketgan taqdirda mukofotlash tizimi moddiy manfaatdorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bunda boshlang'ich darajada, albatta, ilgari ko'rsatib o'tilgan talablarga javob berishi lozim. Agar mukofotlash

tizimining vazifasi mukofotlash ko'rsatkichni yaxshilashini rag'batlantirishdan iborat bo'lsa, u holda uning moddiy manfaatdorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatish masalasi samaradorlikka baho berish davridagi ko'rsatkichning haqiqatda bajarilish darajasini basis davridagi daraja bilan qiyoslash asosida hal etiladi.

Ko'rsatkichlarning haqiqatda yaxshilanganligi ko'zda tashlanmaganda yoki yomonlashganligi sezilganda, mukofotlash tizimining hodimlarning ko'rsatkichini bajarishdan moddiy manfaatdorligiga rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatishi o'zini barxam toptirish hisoblanadi. Bunda mukofotlash ko'rsatkichni obyektiv sabablarga ko'ra yomonlashganligi hisobga olinmaydi (masalan kerakli uskunalari yoki jihozlarni ta'mirlash yuzasidan rejali ishlar hajmi ko'proq miqdorda bajarilishi munosabati bilan xizmat ko'rsatish yoki ishlab chiqarish kamayishi).

Mukofotlash tizimining rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatishiga baho berganda ko'rsatkichlarning bajarilishi darajasiga mukofotlanuvchilarning ish natijalariga bog'liq bo'lmagan omillar ta'sir ko'rsatishga barxam berish muhimdir. Masalan, maxsulot yoki xizmatning sifati haqiqatda yaxshilanishi ilg'or texnikani joriy etishi va boshqa tadbirlar hisobiga ro'y berishi mumkin. Mukofotlash ko'rsatkichining darajasi faqat subyektiv omillar emas, balki obyektiv (mukofotlanuvchi hodimlarga bog'liq bo'lmagan) omillarga ham bog'liq bo'lgan barcha hollarda boshlang'ich bazaga o'z vaqtida tegishli tuzatishlar kiritish kerak bo'ladi yoki obyektiv omillarning ta'sirini yo'qqa chiqaradigan ko'rsatkichlarni bajarilishi darajasini hisoblab chiqish zarur bo'ladi:

- Mukofotlash miqdorlarini belgilashning asoslanganligi.

Samarali mukofotlash tizimi mukofot miqdorini hodim mehnat hissasining miqdoriga muvofiq bo'lishini nazarda tutadi. Bunday muvofiqlikka baho berish uslubiy jihatdan ancha qiyinchilik tug'diradi, chunki bunda ko'pgina omillarni hisobga oluvchi tabaqalashgan yondashuv tashkil etilishi lozim bo'lib, mazkur omillar mukofotlash tizimini uzoq vaqt amal qilishi, uning vazifasi, bir vaqtning o'zida rag'batlantiruvchi ko'rsatkichlarning miqdori, ularning boshlang'ich darajasi, yanada yaxshilanishi imkoniyatlar korxonada (yoki tarmoqda) qaror

topgan mazkur kasb hodimlarni rag'batlantirishning o'rtacha darajasi va shu kabilardan iboratdir.

Bir necha ko'rsatkichlar tatbiq etilgan taqdirda mukofotlarni taqsimlash mazkur ko'rsatkichlarning yaxshilash sohasida mehnat xarajatlariga qanchalik muvofiq kelishini aniqlash muhimdir. Agar mukofotlarning ko'proq qismi kamroq mehnat sariflashni talab qiladigan ko'rsatkichga to'g'ri kelsa, u holda mukofotlarning miqdori etarli darajada asoslanmagan bo'ladi va aniqlik kiritishi talab qilinadi.

Turli ko'rsatkichlarning bajarilishida sarflangan mehnat kuch-g'ayratni qiyoslab ko'rish ancha murakkab ish bo'lib, faqat ekspert bahosi asosida amalga oshirilishi mumkin. Ko'rsatkichlarning bajarilgani uchun beriladigan mukofotlarning miqdorlari tabaqalashtirilishi, bunda ularning bajarilishiga doir rag'batlantiruvchi daraja basis davrida erishilgan haqiqiy o'rtacha darajaga muvofiq kelishi hisobga olinishi zarur. Bajarilishning rag'batlantiruvchi darajasi (ya'ni ish beruvchi uchun ma'qul keladigan daraja) haqiqatda erishilgan o'rtacha basis davridagi darajadan qanchalik yuqori bo'lsa, mukofot miqdori ham shunchalik yuqori bo'ladi.

U yoki bu ko'rsatkichning bajarilishi uchun mukofot miqdorini qayta ko'rib chiqishda uning yangi miqdori bunda avvalgi davrda mazkur ko'rsatkichning bajarilishi va oshirib ado etilish o'rtacha darajasidan kam bo'lmasligi lozim. Ko'rsatkichlarni oshirib bajarganlik uchun mukofotlarning miqdori, bir tomondan, ularni yaxshilashning mavjud zaxirasi bilan bog'liq bo'lishi, ikkinchi tomondan rag'batlantirishning yo'l qo'yiladigan miqdori bilan yoki ko'rsatkichni oshirib bajarganlik uchun beriladigan mukofotning eng maqbul miqdori bilan bog'liq bo'lishi kerak.

Agar ko'rsatkichning bajarilish samaradorligiga baho berish davrida erishilgan daraja qoida bo'yicha o'rtacha belgilangan mukofot miqdoridan oshib ketishini ta'minlasa, bu hol rag'batlantirish miqdori noto'g'ri belgilanganligini ko'rsatadi, bunga mavjud zaxiraga noto'g'ri baho berilganligi sabab bo'ladi.

Huddi shuningdek, agar muayyan kasbdagi hodimlarning ko'rsatkichlari oshirib bajarganligi uchun rag'batlantirishning qandaydir optimum bo'lsayu, haqiqiy miqdor esa mazkur optimumdan ancha kam yoki yuqori bo'lsa, u holda mukofotlashning miqdori hodimlarning ko'shgan mehnat hissasiga to'g'ri kelmaydi.

Ko'rsatkichlarni yaxshilash zaxiralarini turli usullar bilan aniqlash mumkin, masalan, ishchilarni ko'rsatkichlarning bajarilishi darajasiga qarab taqsimlash, o'rtacha darajaning ilg'or ishchilar erishgan daraja bilan qiyoslash, ekspert bahosi asosida aniqlash mumkin. Mukofotlarni miqdoriga baho berishda shuni nazarda tutish kerakki, agar mukofotlar haddan tashqari oz bo'lsa (tarif stavkasining, lavozim maoshining 7-10% ni tashkil etsa) mukofotlash tizimi rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatmaydi:

- Mukofotlanadigan hodimlar doirasini to'g'ri tanlash.

Mukofotlanuvchi hodimlar doirasi mukofotlash ko'rsatkichi bilan ma'lum darajada oldindan belgilanadi, lekin unga baho berish mustaqil ahamiyatga ham ega bo'ladi.

Birinchidan, mukofotlash ko'rsatkichiga ta'sir ko'rsatuvchi kasblar va ishlarning turlarini aniqlash va ularni mukofotlanuvchilar doirasidan chiqarib tashlash zarur. Bu ayniqsa, mehnatning jamoa natijalari uchun mukofotlash haqida borganda muhimdir, bunday chiqarib tashlash mukofotlash tizimidan olinadigan natijalarga ta'sir qilmasligi mumkin, biroq mukofotlashga ajratilgan mablag'lardan ancha oqilona foydalanishga imkon beradi.

Ikkinchidan, mukofotlanuvchilarni o'rganish boshlang'ich bazalarni, mukofotlash shartlarini va ayrim kasblar hamda ish turlari bo'yicha mukofotlar miqdorini belgilashga tabaqalashgan holda yondashuv imkonini beradi, bunda ularning mukofotlash ko'rsatkichiga ta'sir ko'rsatishi hisobga olinadi.

Bularning hammasi mukofotlash tizimining eng ko'p rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatuvchi zona yaratishga va mukofotlar miqdorining hodimlar qo'shgan mehnat hissasiga eng ko'p muvofiq kelishini ta'minlashga imkon beradi.

Mukofotlash tizimining samaradorligiga miqdoriy baho berish. Bu baho berish uni qo'llanishning ish beruvchi uchun qulayligi nuqtai nazaridan beriladigan bahodir. U quyidagilarni nazarda tutadi: samaradorlikka baho berish davrida ko'rsatkichni bajarishning erishilgan darajasini (E) aniqlash, uni ko'rsatkichning basis davrida bajarilish darajasi bilan qiyoslash yoki ko'rsatkichning baza uchun qabul qilingan qandaydir boshqa darajasi \otimes bilan qiyoslash va ko'rsatkichning o'zgarish hajmini aniqlash; mukofotlash ko'rsatkichlarini o'zgarishidan olingan samaraning pul bilan \textcircled{C} ifodalanishini aniqlash; iqtisodiy samarani tegishli mukofot to'lovi bilan solishtirish va mukofotlash tizimining mutlaq yoki nisbiy samaradorligini aniqlash.

Mukofotlash tizimining mutlaq samaradorligi deganda (M) qarab chiqilayotgan davrda mukofotlash ko'rsatkichlari darajasining o'zgarishidan olingan samara bilan \textcircled{C} bu o'zgarishga mos keladigan mukofotlar miqdori (T) o'rtasidagi farq tushuniladi, bunda ijtimoiy sug'urtaning barcha turlari bo'yicha ularga to'g'ri keladigan to'lovlar hisobga olinadi:

$$M = C - T. \quad (1)$$

Nisbiy samaradorlik deganda (N) mukofotlash darajasining o'zgarishidan olinadigan iqtisodiy samaraning mukofot summasiga nisbati tushuniladi:

$$N = C / M \quad (2)$$

Har ikkala ko'rsatkich (M va N) mukofotlashning turli tizimlarni solishtirish va ularning ish beruvchi uchun foydaliligini aniqlash uchun ishlatiladi.

Mukofotga kitilgan to'lovlarning miqdori ko'pincha korxonalar yoki tashkilotlarning mehnat va ish haqini tashkil etish bo'limi hodimlariga ma'lumdir. Zaruriyat tug'ilganda ularni ekspert bahosi asosida yoki quyidagilar o'rtasidagi farq sifatida aniqlash mumkin:

- Noqulay sharoitdagi ishlar uchun mukofotlash to'g'risidagi nizomlarda nazarda tutilgan (tarif stavkasiga yoki ishbay ish haqiga % hisobida) mukofotlarning va qulay sharoitdagi ishlar uchun mukofotlash to'g'risidagi nizomlarda nazarda tutilgan mukofotlarning o'rtacha miqdori o'rtasidagi;

- Noqulay mehnat sharoitidagi huddi shunday ishlarni bajarayotgan va qulay sharoitlarda ishlar bajarayotgan ishchilar uchun nizomlarda belgilangan mukofotlar miqdori o'rtasidagi;

- Yuqori murakkablikdagi va odatda o'rtacha murakkablikdagi ishlar uchun mukofotlash to'g'risidagi nizomlarda belgilangan mukofotlar miqdori o'rtasida.

Iqtisodiy natijani mukofotlash xarajatlari bilan uslubiy jihatdan taqqoslaganda ularning bir-biriga muvofiq kelishini ta'minlash muhimdir. Shuningdek mukofotlash tizimini tatbiq etish muddatini, taqqoslash uchun bazani, haq to'lash shakllarida o'zgarishlar borligini va boshqa omillarni hisobga olish kerak. Mukofotlash tizimi uzoq bo'lmagan muddatda amal qilayotgan taqdirda va taqqoslash uchun bu tizimni joriy etishdan oldingi davr olinadigan bo'lsa, u holda erishilgan iqtisodiy samara bilan to'langan mukofotlarning jami summasi taqqoslab ko'rilishi lozim. Shuningdek, taqqoslash uchun mukofotlash to'g'risidagi nizomlarda boshlang'ich baza sifatida belgilangan ko'rsatkichlarning biron-bir normativ bajarilish darajasi tanlangan hollarda ham shunday yo'l tutish kerak. Bunda har ikkala holda ham zarur shart – haq to'lash shakllarida o'zgarishlarning yoki mukofotlash tizimini joriy qilishda mukofotlash ko'rsatkichlari almashtirilgani hisoblanadi. Bunday shartlar mavjud bo'lmagan taqdirda olingan samara bilan mukofotlar hisobiga ish haqini oshganligini hisoblab taqqoslab ko'rish kerak. Agar mukofotlash tizimining uzoq muddat amal qilayotganligi munosabati bilan taqqoslash uchun bu tizim tatbiq etilgan davrlardan biri tanlanadigan bo'lsa, u holda olingan samara bilan butun mukofotni emas, balki taqqoslangan davrdagi to'langan mukofotning oshgan miqdorini taqqoslash zarur. Mukofotning qolgan qismi bunday holda ko'rsatkichni basis davriy darajasida saqlab turish uchun to'langan bo'ladi.

Loyihalashtirilayotgan mukofotlash tizimlarining saramadorligini ko'rsatkichlarning yaxshilanishida olingan iqtisodiy samara bilan qo'shib hisoblash vaqtida to'lanishi mo'ljallanayotgan barcha mukofot yoki mukofotlar

hisobiga haq to'lashning oshganligi taqqoslanadi (bir vaqtning o'zida haq to'lash shakllari o'zgarganda yoki mukofotlash ko'rsatkichlari almashtirilganda).

Shu bilan birga mehnat va ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish me'yori oqilona tashkil etilganda ishchilarning ko'pchiligi ko'rsatib o'tilgan basis darajasiga erishgan bo'lishi lozim. Basis darajasini murakkabligi va bajarilish texnologiyasi bo'yicha bir-biriga yaqin bo'lgan ish turlari yoki ishchilarning kasblari bo'yicha tabaqalashtirilgan holda aniqlash kerak. Bu daraja hisoblab chiqiladigan davr yetarli darajada uzoq muddatli bo'lishi lozim, toki olingan natijaga tasodifiy omillarning ta'sir ko'rsatishi barham toptirish imkoni tug'ulsin. Agar biron-bir ko'rsatkich bo'yicha ishlab chiqilgan me'yoriy darajalar mavjud bo'lsa, u holda qiyoslash uchun baza sifatida tegishli me'yoriy daraja (moddiy xarajatlarni sarflash me'yotlari, texnika texnologiyani xizmat qilish me'yorlarining muddati, xizmat ko'rsatish me'yorlari va hakazolar) olinishi lozim. Bunday holda samaradorlikka baho berish davrida ishchilar erishgan haqiqiy natijalar ana shu davrning o'zidagi normativ natijalar bilan taqqoslanadi.

II BOB. CHEKI “HAMKORBANK” ATB AMALIYOT BOSHQARMASI XODIMLARINI RAG’BATLANTIRISH MEXANIZMINING AMALIY HOLATI TAHLILI

2.1. “Hamkorbank” ATB Amaliyot boshqarmasining ijtimoiy-iqtisodiy tavsifi va boshqaruv strukturasi

“Hamkorbank” aksionerlik tijorat banki 1991-yil 1-sentabrda “Andijonbank” ATB nomi bilan o‘z faoliyatini boshlagan. Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishining 2000-yil 13-maydagi qaroriga asosan Bank nomi “Hamkorbank” aksiyadorlik tijorat banki nomiga o‘zgartirilgan bo‘lib, aksiyadorlik jamiyati shaklida cheklanmagan muddatga faoliyat yurita boshlagan, O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan 2000-yil 24-iyulda 64-son bilan ro‘yxatga olingan.

Bank 27 yil ichida Respublikaning barcha ma‘muriy mintaqalarini qamrab olgan keng tarqalgan filiallar tarmog‘ini shakllantirdi. Hozirda bank 190 dan ortiq xizmat ko‘rsatish shaxobchalariga ega bo‘lib, 42 ta filial, 168 ta mini-bankka ega. Shuningdek, bank 6 ta sho‘ba kompaniyasini tashkil etdi va ularning faoliyatini yo‘lga qo‘ydi.

50 dan ortiq bank mahsulotlari va moliya xizmatlarini taklif etayotgan Bank mijozlarning keng doirasiga xizmat ko‘rsatmoqda. Xizmat ko‘rsatishning keng tarmog‘i bank mijozlar uchun yanada jozibali va qulay bo‘lishiga ko‘maklashmoqda. Yuridik shaxslar, jumladan, yirik kompaniyalar, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik korxonalarini, mikrofirmalar, shuningdek, xususiy tadbirkorlar va jismoniy shaxslar bank mijozlari hisoblanadi.

Bank faoliyatining asosiy yo‘nalishlari O‘zbekiston iqtisodiyotining real sektorini kreditlash, raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish va yangi ish o‘rinlarini yaratishga ko‘maklashish maqsadida texnik va texnologik modernizatsiyalash bo‘yicha loyihalarni moliyalashtirishdan iborat. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni moliyaviy qo‘llab-quvvatlash bank faoliyatida alohida o‘rin tutadi. Bunda bank, mamlakat moliyaviy bozorini rivojlantirishdan tashqari,

o'z omonatchilari, mijozlari va aksiyadorlari manfaatlarini ham yuqori qo'yadi. Mikromoliyalashtirish, kichik biznes sub'ektlarini kreditlash, savdoni moliyalashtirish va institutsional taraqqiyotga texnik ko'mak berish bo'yicha loyihalarni amalga oshirish yuzasidan xalqaro moliya institutlari (XMI) bilan 10 yildan ortiq vaqtdan buyon muvaffaqiyatli hamkorlik olib borilayotgani Bank ishonchliligi va barqarorligi ko'rsatkichidir. XMI bilan hamkorlik bank rivojlanishining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Xalqaro va mahalliy kapital bozorlariga muvaffaqiyatli tarzda kirib borishi va ishonchli qarz oluvchi sifatida obro'-e'tibor qozonishi xalqaro investorlar tomonidan Bankka bo'lgan ishonch tobora o'shib borayotgani dalilidir. Bank aksiyalarining bir qismi Xalqaro Moliya Korporatsiyasi (IFC) va Gollandiya banki (FMO) tomonidan xarid qilinishi buning isboti bo'ldi va bu bankning investitsion jozibadorligini ancha yuksaltirdi.

Mijozlar va biznes bo'yicha hamkorlar oldidagi majburiyatlarning aniq bajarilishi, shuningdek, amaldagi qonunchilikka qat'iy rioya qilinishi bankka o'z obro'-e'tiborini doimiy ravishda oshirib borishga yordam bermoqda. Bankning barcha moliyaviy hisobotlari 1999-yildan boshlab xalqaro auditorlik kompaniyalari tomonidan mustaqil tekshiruvdan o'tkazilmoqda. Bankning kreditga qodirligi va moliyaviy barqarorligi 2007-yildan boshlab xalqaro reyting agentliklari tomonidan tasdiqlanmoqda. Raqobatchilar orasida Bank o'zini biznes bo'yicha ishonchli hamkor sifatida namoyon etmoqda hamda o'sish, rivojlanish, samaradorlik va bozordagi hissasini oshirishga intilgan holda o'z faoliyatini amalga oshirishga harakat qilmoqda.

Bank o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlariga va o'z Ustaviga amal qiladi, ularining bajarilishini ta'minlash maqsadida hamda o'z faoliyatiga oid masalalar yuzasidan ichki me'yoriy-huquqiy hujjatlarni qabul qiladi.

Bank Markaziy bank tomonidan beriladigan litsenziya asosida bank faoliyati deb nomlanadigan quyidagi faoliyat turlarini amalga oshiradi:

- yuridik va jismoniy shaxslardan omonatlar qabul qilish;
- qabul qilingan mablag'lardan tavakkal qilib kredit berish yoki investitsiyalash uchun foydalanish;

- to'lovlarni amalga oshirish.

Bankni tashkil qilishdan maqsad, bank faoliyatini amalga oshirish, shuningdek foyda olish uchun O'zbekiston Respublikasi hududida va undan tashqarida bank faoliyatiga doir xizmatlar ko'rsatish, shu bilan birga ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish dasturlarini amalga oshirishga ko'maklashish maqsadida, O'zbekiston Respublikasida bozor munosabatlarini shakllantirish va chuqurlashtirish hamda barqaror moliya- kredit tizimini barpo qilish hisoblanadi.

Bank qonun hujjatlariga muvofiq aksiyadorlik jamiyati yoki mas'uliyati cheklangan jamiyat shaklidagi sho'ba va tobe xo'jalik jamiyatlariga ega bo'lishi mumkin.

Bank o'z faoliyatida quyidagi operatsiyalarni amalga oshiradi:

- jismoniy va yuridik shaxslarning shu jumladan, vakil banklarning
- hisobvaraqlarini ochish va yuritish, hisobvaraqlar bo'yicha hisob-kitob qilish;
- omonatlarni jalb etish;
- kreditlarning qaytarilishi, foizlilik va muddatlilik sharti bilan o'z mablag'lari va jalb etilgan mablag'lar hisobidan o'z nomidan kreditlar berish;
- mablag' egasi yoki mablag'ni tasarruf etuvchi bilan tuzilgan shartnomaga binoan pul mablag'larini boshqarish;
- pul mablag'larini, to'lov va hisob-kitob hujjatlarini inkasso qilish;
- uchinchi shaxslar nomidan majburiyatlarning bajarilishini talab qilish huquqini olish;
- uchinchi shaxslardan majburiyatlarning bajarilishini talab qilish huquqini olish;

- qimmatli qog'ozlar chiqarish, xarid qilish, sotish, hisobini yuritish va ularni saqlash, mijoz bilan tuzilgan shartnomaga binoan qimmatli qog'ozlarni boshqarish, qimmatli qog'ozlar bilan boshqa operatsiyalarni bajarish;

- bank faoliyati yuzasidan maslahat va axborot xizmatini ko'rsatish;

- jismoniy va yuridik shaxslarga hujjatlar va boshqa boyliklarni saqlash uchun maxsus binolar yoki ular ichidagi po'lat sandiqlarni ijaraga berish;

- moliyaviy lizingni amalga oshirish;

- uchinchi shaxslar nomidan majburiyatlarning bajarilishini nazarda tutuvchi kafolatlar berish; Markaziy Bankning chet el valyutasi bilan ishlash bo'yicha litsenziyasi mavjud bo'lgan taqdirda:

- ochiq valyuta mavqei limiti doirasida O'zbekiston Respublikasi hududida, shu jumladan xosila moliyaviy vositalar, vakolatli banklar va o'z mijozlari bilan, valyuta birjalari orqali, shuningdek, xalqaro bozorlarida chet el valyutasini xarid qilish va sotish bo'yicha operatsiyalarini amalga oshirish;

- O'zbekiston Respublikasi banklari hamda boshqa chet el banklarida vakillik va boshqa hisobvaraqlariga ega bo'lish;

- naqd chet el valyutasini, chet el valyutasidagi to'lov hujjatlarini jismoniy shaxslarga sotish va ulardan xarid qilish bo'yicha operatsiyalarni o'tkazish uchun ayriboshlash shoxobchalarini (bo'linmalarini) ochish;

Bank quyidagi huquqlarga ega:

- qonunda nazarda tutilgan hollardan tashqari, bank operatsiyalari bo'yicha foiz stavkalari va vositachilik haqi, xizmatlar uchun komissiya to'lovlari miqdorini mustaqil belgilash va olish;

- Markaziy bankning Hisob-kitob markazi va boshqa vakolatli rezident banklarda vakillik hisobvaraqlarini ochish va hisob-kitoblarni amalga oshirish;

- barcha soliq va majburiy to'lovlarni to'lagandan keyin bank ixtiyorida qolgan sof foyda hisobidan zaxira va fondlarni tashkil qilish;

- shartnoma asosida boshqa banklardan depozit va kredit shaklida mablag'larni jalb qilish va joylashtirish;

- mijozlardan majburiyatlarning bajarilishini ta'minlashni qonun va shartnomaga asosan belgilangan tartibda talab qilish;

- kreditlanayotgan korxonalar va tashkilotlardan hisobotlar, balanslar va ularning to'lov qobiliyatini, shuningdek berilayotgan va berilgan kreditlar ta'minlanganligini tasdiqlovchi hujjatlarni olish;

- to'lov majburiyatlarini bajarmaganligi sababli qonunchilikda belgilangan holatlarda korxonalar va tashkilotlarni bankrot deb e'tirof etish bo'yicha sudga murojaat qilish;

- qonunchilikda belgilangan tartibda O'zbekiston Respublikasi hududida filiallar va vakolatxonalar tashkil qilish, shuningdek, Markaziy Bank ruxsati bilan xorijda sho'ba banklar, filiallar va vakolatxonalar ochish;

- bank faoliyatini muvofiqlashtirish, manfaatlarni himoya qilish uchun uyushmalar, assotsiatsiyalar va boshqa birlashmalarda ishtirok etishi hamda qo'shma dasturlarni amalga oshirish;

- bank xodimlarining mehnatiga haq to'lash miqdori, shakli, tizimi va tartibini mustaqil belgilash;

- uzining moliyaviy xo'jalik faoliyatini amalga oshirish uchun litsenziya va ko'zda tutilgan boshqa operatsiya va harakatlarni amalga oshirish.

Bank quyidagi majburiyatlarni o'z zimmasiga oladi:

- pul mablag'lari zaxirasini tashkil qilish bo'yicha Markaziy bank talablarini bajaradi va o'rnatilgan iqtisodiy me'yorlarga rioya qiladi;

- Markaziy bank tomonidan o'rnatilgan miqdor va tartibda bank aktivlari bo'yicha extimoliy yo'qotishlar bo'yicha zararni qoplash zaxirasini tashkil qiladi;

- Markaziy bankning topshirig'iga binoan O'zbekiston Respublikasi davlat byudjetining g'azna ijrosi bo'yicha operatsiyalarni bajaradi;

- berilayotgan kreditlar ta'minoti bo'yicha garovning etarlicligini (shu jumladan, mulk ko'rinishidagi garovni), shuningdek beriladigan kafolatlar,

ishonchnomalar va majburiyatnomalarni hisobga oluvchi ichki me'yoriy tartibni belgilaydi;

- o'z faoliyatiga taalluqli bo'lgan axborotlarni O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi va Markaziy Bank tomonidan o'rnatilgan tartibda oshkor qiladi;
- bankda ichki audit xizmatini bo'lishini ta'minlaydi;
- o'z mijozlari hamda vakil banklarning omonatlari, hisobvaraqlari operatsiyalari bo'yicha qonunchilikda belgilangan tartibda maxfiylikni ta'minlaydi;
- amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilgan boshqa majburiyatlarni o'z zimmasiga oladi.

Bank ustav kapitali va o'z mablag'lari

- Bankning ustav kapitali miqdori, bank tomonidan 440 000 000 (To'rt yuz qirq million) dona joylashtirilgan har bir aksiyaning nominal qiymati 138 (Bir yuz o'ttiz sakkiz) so'm bo'lgan bank aksiyalaridan iborat bo'lib, 60 720 000 000 (Oltmish milliard etti yuz yigirma million) so'mni tashkil qiladi.

- Bank sof foydasidan majburiy ajratmalar hisobiga ustav kapitalining 15 foizidan kam bo'lmagan miqdorda bank zaxira fondini tashkil qiladi. Har yilgi ajratmalar, yuqorida ko'rsatilgan 15 foiz miqdoriga etgunga qadar, sof foydaning 5 foizidan kam bo'lmasligi kerak. Boshqa mablag'lar mavjud bo'lmagan taqdirda, bankning zaxira fondi bankning zararlari urnini qoplash, bankning korporativ obligatsiyalarini muomaladan chiqarish, imtiyozli aksiyalar bo'yicha dividendlar to'lash va bankning aksiyalarini qaytarib sotib olish uchun mo'ljallanadi. Bankning zaxira fondidan boshqa maqsadlar uchun foydalanish mumkin emas.

Bankning joylashtirilgan aksiyalarining soni 15 482 871 043 (O'n besh milliard to'rt yuz sakson ikki million sakkiz yuz yetmish bir ming qirq uch) dona bo'lib, shundan:

- Egasining nomi yozilgan, oddiy, hujjatsiz aksiyalar soni 14 973 696 043 (O'n to'rt milliard to'qqiz yuz yetmish uch million olti yuz to'qson olti ming qirq uch) dona;

- Egasining nomi yozilgan, imtiyozli, hujjatsiz aksiyalar soni 509 175 000 (Besh yuz to'qqiz million bir yuz yetmish besh ming) dona.

- Bank bitta aksiyasining nominal qiymati 5 (besh) so'm.

- Bankning ustav kapitalini oshirish maqsadida e'lon qilingan aksiyalar miqdori 4 994 474 530 (To'rt milliard to'qqiz yuz to'qson to'rt million to'rt yuz yetmish to'rt ming besh yuz o'ttiz) dona hujjatsiz, egasining nomi yozilgan oddiy aksiyalarni tashkil qiladi.

- Bankning kredit resurslari quyidagi mablag'lar hisobidan shakllantiriladi:

- bankning o'z mablag'lari (boshqa yuridik shaxslar ustav kapitalidagi qo'yilmalari hisobidan sotib olingan asosiy vositalarning qiymati va boshqa immobilizatsiya qilingan mablag'lardan tashqari);

- yuridik shaxslarning bankdagi hisobvaraqlardagi mablag'lar;

- jismoniy shaxslarning belgilangan muddatga va talab qilib olingunga qadar jalb qilingan omonatlari;

- boshqa banklardan, shu jumladan xalqaro moliya institutlaridan olingan kreditlar va depozitlar;

- chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni sotishdan tushgan mablag'lar (depozit va jamg'arma sertifikatlari, korporativ obligatsiyalar va boshqalar);

- taqsimlanmagan foydadan ajratilgan maxsus kredit fondlar hisobidan.

- bankning moliya yili davomida taqsimlanmagan foydasi ham kredit resurslari

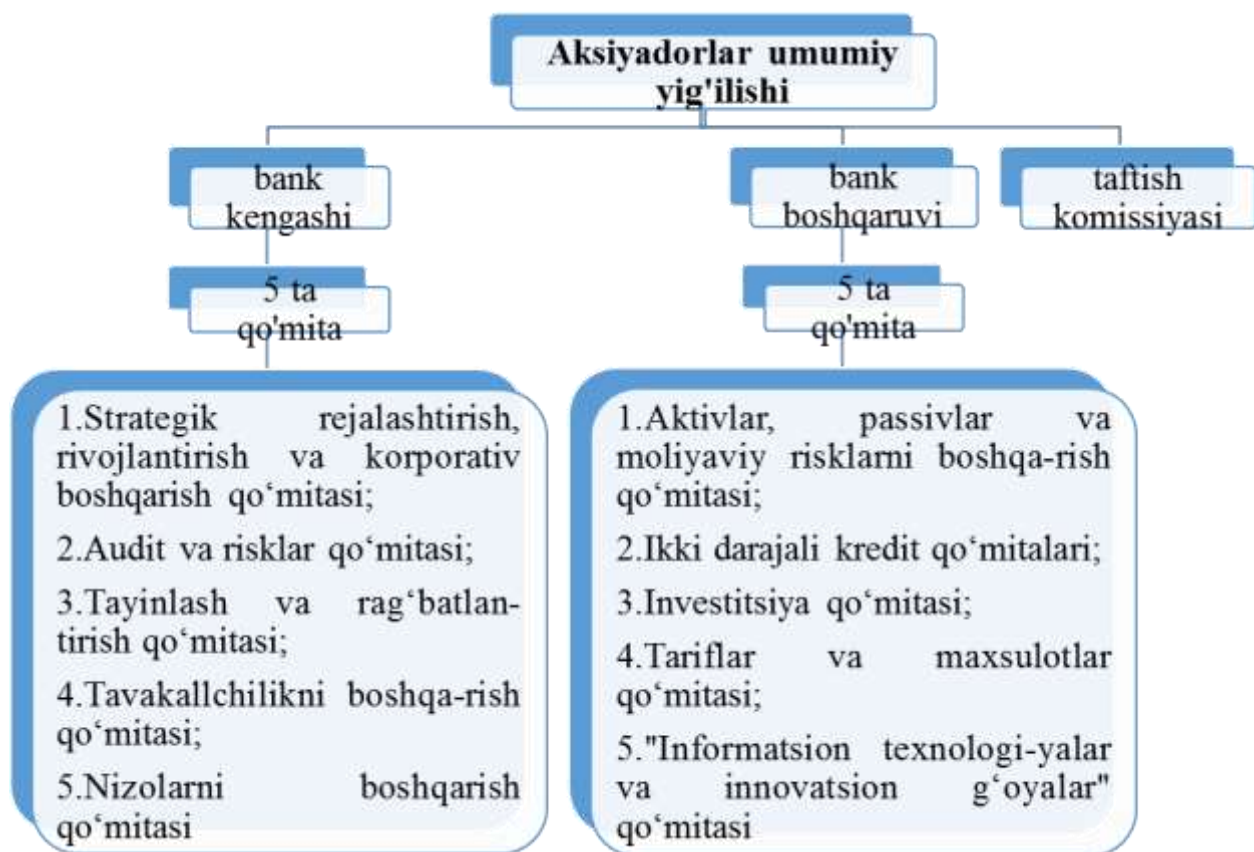
- manbai bo'lib hisoblanadi;

- Qonunchilik hujjatlariga muvofiq boshqa jalb qilingan mablag'lar hisobidan.

Bank quyidagi litsenziyalarga ega:

- O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining 64-raqamli litsenziyasi;
- O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining xalqaro valyutada operatsiyalarni olib borishga ruxsat etuvchi 72-raqamli litsenziyasi.

Samarali korporativ boshqarish bankning muvaffaqiyatli faoliyatining muxim sharti xisoblanadi, barqaror rivojlanishni aniqlovchi, aksiyadorlar, mijozlar va boshqa aloqador shaxslarning xuquqlari va xaqqlarini ximoya qiluvchi, moliyaviy tashkilotning faoliyatini oshirish soxasidagi eng muxim yo‘nalishi bo‘lib xizmat qiladi. Bank faoliyati turli risklar bilan bog‘likdir. SHu bois korporativ boshqarishga va ichki nazoratga mukammal yondashuv zaruriyati mavjud. Ichki nazoratning aniq tizimini o‘rnatish uchun bank risklar tavsifining tulik va doimiy baxolashini o‘tkazadi. Bankda boshqarishning yuqori organi - aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi, bank Kengashi va mustaqil a‘zolari, bank Boshqaruvi, xamda Taftish Komissiyasi, Boshqaruv qoshidagi 5ta Qo‘mita va Kengash qoshidagi Kengash a‘zolari kiruvchi 5ta Qo‘mitani o‘z ichiga olgan korporativ boshqarishning mukammal tuzilmasi ishlamoqda.



2.1.1-chizma Bank boshqaruvi tuzilmasi

Boshqarishning barcha tuzilmalari bank biznesining ajralmas qismi hisoblangan risklarni kamaytirish va oldini olish uchun mo'ljallangan. Bank boshqaruvi tuzilmasi va uning tarkibidagi qo'mitalarning vazifasi yuqoridagi chizmada berilgan (2.1.1-chizma).

1.Aktivlar, passivlar va moliyaviy risklarni boshqarish tizimi bankning barqarorligini va bank operatsiyalarini rentabelligini quvvatlashning asosiy omili xisoblanadi. Qo'mitaning asosiy vazifalari:

- Bank Boshqaruviga uning moliyaviy risklarni taxlili va boshqarish tizimlarining mukammallashtirish va mustaxkamlashni nazorat qilish soxasidagi tartibga soluvchi va nazorat qiluvchi funksiyalarini amalga oshirishiga ko'maklashadi;
- Likvidlilikni samarali boshqarish maqsadida bankning optimal likvidligini qo'llash, yuqori daromadlilik, moliyaviy yo'qotishlarni kamaytirish, va

bankning turli bo‘linmalari faoliyatini muvofiqlashtirishni xisobga olgan holda bankning moliyaviy rivojlanishining asosiy yo‘nalishlarini aniqlash;

- Aktivlar va passivlarning optimal va mos kelgan tuzilmasi tanlash;
- Moliyaviy oqimlarni o‘lchovli boshqarish.

2. Bankda faoliyat ko‘rsatayotgan ikkita kredit qo‘mitalar kredit risklar darajasini maksimal pasaytirishni ta‘minlash uchun xizmat qiladi. Ularning vazifalari:

- Bankning aktiv amaliyotlari bo‘yicha siyosat va protseduralarni ko‘rib chiqish, tasdiqlash va mos kelishini ta‘minlash;
- Diversifikasiya va kredit riski darajasini boshqarish maqsadida kredit risklarning limitlarini belgilash;
- Barcha aktiv amaliyotlarni o‘tkazish to‘g‘riligi ustidan nazorat o‘rnatish;
- Kredit portfelini taxlili, uning sifati, daromadlilik darajasi, diversifikatsiyasi, mos keluvchi zaxiralarni tashkil etish ustidan nazoratni ta‘minlash, riskni kamaytirish bo‘yicha tegishli chora-tadbirlar ishlab chiqish va qo‘llash.

3. Bankning investitsion faoliyati kengayishi sababli tashkil topgan investitsion qo‘mita xam muxim o‘rin tutadi. U quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- Sho‘ba kompaniyalar faoliyati samaradorligini o‘shirishda taxlil va ko‘maklashish;
- Daromadlilikni oshirish maqsadida investitsiyalar xajmini kengaytirish;
- Investitsiyalar bozorini xos taxlilini o‘tkazish.

4. Tariflar va bank maxsulotlari bo‘yicha qo‘mitaning asosiy vazifalari quyidagilardir:

- Filiallar va bank bo‘linmalariga taklif qilinayotgan amaldagi va loyiha xolatidagi tarif va xizmatlar tizimlarining o‘zgartirish va qo‘shimchalarini ko‘rib chiqish va tasdiqlash.;

- Bank xizmatlari va maxsulotlari uchun narx strategiyasini tasdiqlash;
- Bank xizmatlari va maxsulotlari uchun tariflarni tasdiqlash;
- Bank xizmatlari bozorida bank xizmatlarining raqobatbardoshligini ta'minlash;

- Maxsulotlar daromadligini oshishiga ko'maklashish;
- Bank mijozlarining ko'nikish darajasini oshirishga ko'maklashish.

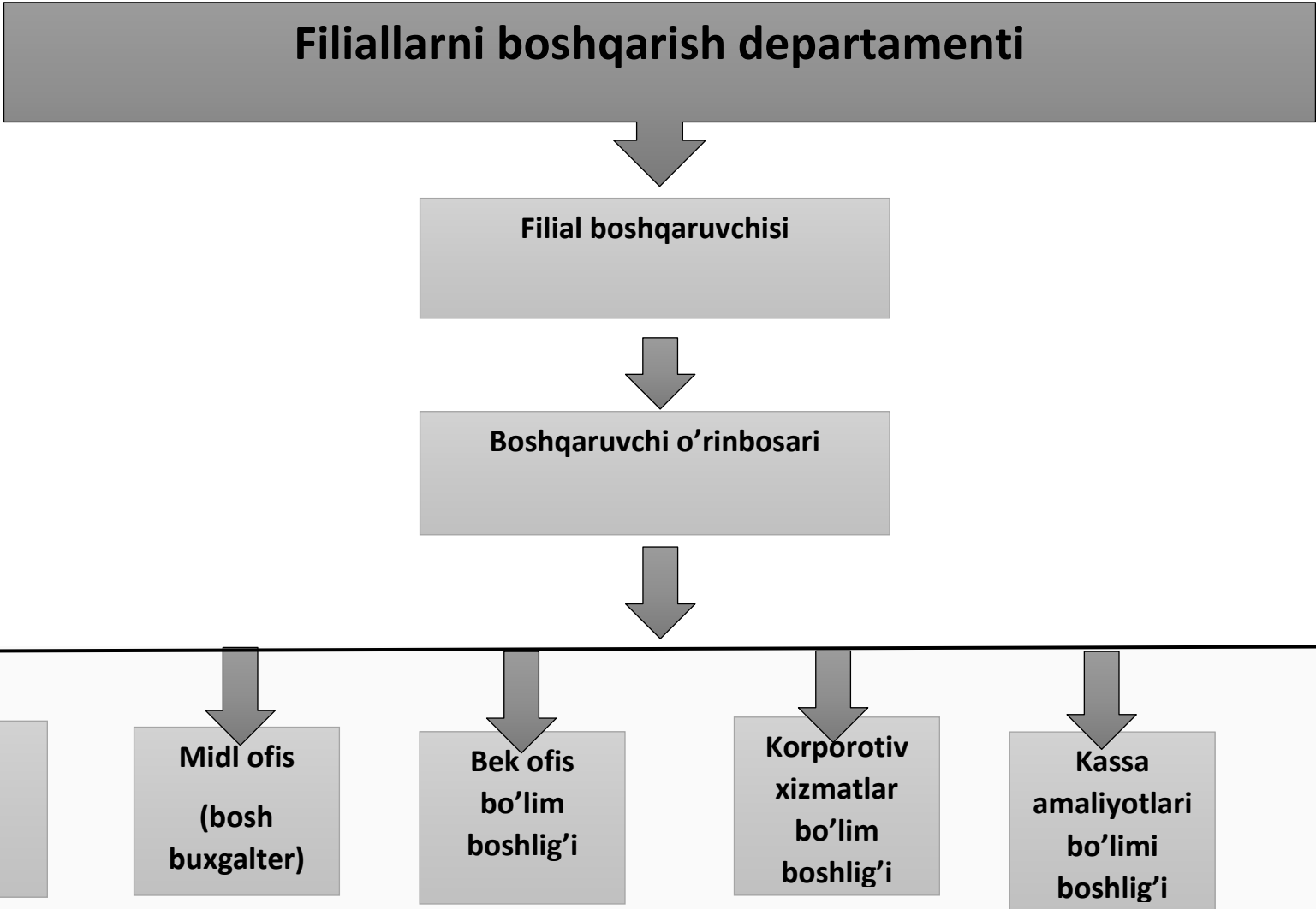
5. Informatsion texnologiyalar va innovatsion g'oyalar qo'mitasining asosiy vazifalari quyidagicha:

- Operatsion zararlarni kamaytirish masalalari bo'yicha faoliyatning asosiy va ustivor yo'nalishlarini aniqlash;

- Bankning informatsion texnologiyalarini rivojlantirish masalalari bo'yicha asosiy va ustivor yo'nalishlarini aniqlash;

- Informatsion texnologiyalar qismida korporativ boshqaruv protseduralarining informatsion tiniqligi va samaradorligini oshirish;

- Yangiliklar (Innovatsiyalar) joriy qilish bo'yicha qarorlar qabul qilish.



2.1.2-chizma. Filiallarni boshqaruv strukturasi

Hozirda bank 190 dan ortiq xizmat ko'rsatish shaxobchalariga ega bo'lib, 42 ta filial, 168 ta mini-bankka ega. Shuningdek, bank 6 ta sho'ba kompaniyasini tashkil etdi va ularning faoliyatini yo'lga qo'ydi. Filial boshqaruv strukturasi bilan 3-chizma orqali tanishamiz.

ChEKI "Hamkorbank" ATB filial boshqaruv tuzilmasida filial boshqaruvchisi bosh bankning Filiallarni boshqarish departamentiga bo'ysunadi va kengashning ishonchnomasiga asosan faoliyatni boshqaradi, Filial boshqaruvchi o'rinbosari lavozimida 1 ta shtat mavjud. Filiallar 5 ta bo'lim va minibanklardan tashkil topgan bo'lib, bo'lim boshliqlari filial boshqaruvchisi va uning o'rinbosariga bo'ysunadi. Filiallar chakana xizmat ko'rsatish bo'limi, korporativ xizmatlar bo'limi, midl ofis bo'limi, bek ofis bo'limi va kassa amaliyotlari bo'limlaridan tashkil topgan. Har bir bo'limning alohida o'zining xizmat turlari mavjud.

Chakana xizmat ko'rsatish bo'limi jismoniy shaxslarga xizmat ko'rsatish bo'limi bo'lib, unda quyidagicha shtatlar mavjud:

- Bo'lim boshlig'i
- Bosh menejer
- 1-toifali menejer
- 1-toifali menejer (iste'mol krediti)
- Menejer
- Menejer (plastik karta)
- Menejer (iste'mol krediti)
- Kassir
- Valyuta ayirboshlash shahobchasi kassiri
- Valyuta ayirboshlash shahobchasi nazoratchisi
- Assistant menejer
- Ish o'rganuvchisi

Chakana xizmat ko'rsatish bo'limida jismoniy shaxslarga kreditlar, omonatlar, pul o'tkazmalari, plastik kartalar, xalqaro VISA kartalar va konversion

operatsiyalar kabi ko'plab xizmatlar ko'rsatiladi. Bu bo'lim xodimlari bo'lim boshliqlariga bo'ysunadi. Chakana biznes bo'limida aholiga iste'mol krediti berilganligi sababli, bo'lim boshlig'i kredit berish komissiyasi a'zosi hisoblanadi.

Keyingi bo'lim Korporativ xizmatlar bo'limi bo'lib, ushbu bo'limda yuridik shaxslar va yakka tartibdagi tadbirkorlarga xizmat ko'rsatiladi. Ushbu bo'limda yuridik shaxslar va yakka tartibdagi tadbirkorlarning hisobvarloqlari bo'yicha amaliyotlar amalga oshiriladi va ularga kredit rasmiylashtirish uchun mijozlarni tahlil qilish, kredit papkalarini tayyorlab, kredit komissiyasiga taqdim etish ham ushbu bo'limda amalga oshiriladi. Korporativ xizmatlar bo'limi bo'shlig'i va uning o'rinbosari bevosita kredit berish komissiyasi a'zosi hisoblanadi. Ushbu bo'lim 2 qismdan tashkil topgan bo'lib, 1-qism kredit berish bilan shug'ullanadi, 2-qism tranzaksion menejerlari bo'lib, ular mijoz hisobraqamlarga xizmat ko'rsatadi. Bu bo'limning 1-qismida quyidagi shtat birliklari mavjud:

- Bo'lim boshlig'i
- Boshliq o'rinbosari (yirik)
- Menejer (ommaviy)
- Menejer (undiruv)
- Menejer (CPO)
- Menejer (o'rta)
- Anderrayter
- Assistant menejer
- Ish o'rganuvchisi

Korporativ xizmatlar bo'limi tranzaksion menejerlari shtat birliklari:

- Yetakchi menejer
- Yetakchi menejer (XVA)
- Menejer (XVA)
- Menejer
- Menejer (PMM)
- Ish o'rganuvchisi

Keyingi bo'lim Bek ofis bo'limi bo'lib, bu bo'lim Korporativ xizmatlar bo'limida mijozlarga berilgan kreditlarni o'z vaqtida to'lanishini nazorat qilish bilan shug'ullanadi. Bu bo'lim boshlig'i ham kredit berish komissiyasi a'zosi sanaladi. Korporativ xizmatlar bo'limi menejerlari kredit olmoqchi bo'lgan mijozni kerakli bo'lgan hamma hujjatlarini to'plab, uning moliyaviy tahlili ham qilingach, kredit ajratish uchun Kredit berish komissiyaga taqdim etiladi. Ushbu hujjat komissiya a'zolari tomonidan o'rganilib, ijobiy deb topilgach, bosh bankning Kreditlash departamentiga taqdim etiladi va ushbu department mijozga kredit berishni tasdiqlaydi yoki rad etadi. Agar mijozga kredit berilishi tasdiqlanib, unga kredit summasi berilsa, ushbu mijoz papkasi bek ofis bo'limiga o'tiladi. Bu mijoz bilan kreditni to'liq so'ndirgunicha bek ofis shug'ullanadi. Bek ofis bo'limi shtati quyidagicha:

- Bo'lim boshlig'i
- Yetakchi mutaxassisi (ipoteka + iste'mol)
- Yetakchi mutaxassisi
- Yetakchi mutaxassisi (KMK)
- 1-toifali mutaxassis (KMK)
- 1-toifali huquqshunosi

Midl ofis boshqa bo'limlardan farq qilib, ushbu bo'lim bosh buxgalter, xodimlar bilan ishlovchi 1-toifali ofis menejeri, axborot texnologiyalari mutaxassisi va keying nazorat chakana yetakchi mutaxassislaridan tashkil topgan. Bu bo'limda chakana biznes bo'limidagi pul o'tkazmalari amaliyotlari, korporativ xizmatlar bo'limidagi tranzaksion operatsiyalar nazorat qilinadi. 1-toifali ofis menejeri esa filialning xodimlarga oid ichki buyruqlarni, ishlab chiqarish buyruqlarni va ish haqi tabelini ishlab chiqadi.

Kassa amaliyotlari bo'limida filialga kelib tushayotgan milliy valyuta va chet el valyutadagi nadq pul amaliyotlari bilan shug'ullanadi. Ushbu bo'limga maxsus ruxsatnomasiz kiritilmaydi, hatto boshqa bo'lim xodimlari ham filial

boshqaruvchisi ruxsatisiz kirishi mumkin emas. Ushbu bo'limda quyidagi shtat birliklari mavjud:

- Kassa mudiri
- Nazoratchi kassir
- Chiqim katta kassiri
- Kechki kassa kassiri
- Kirim kassa kassiri
- Kassir

Filiallar tarkibidagi minibanklar boshliq yetakchi menejerlari ham bo'lim boshliqlari kabi filial boshqaruvchisi va uning o'rinbosariga bo'ysunadi. Ularni shtat birligi boshliq yetakchi menejeri, menejer va kichik menejer (iste'mol krediti)dan tashkil topgan.

Bank Kengashi qoshidagi qo'mitalar:

- Strategik rejalashtirish, rivojlantirish va korporativ boshqarish qo'mitasi;

- Audit va risklar qo'mitasi;
- Tayinlash va rag'batlantirish qo'mitasi;
- Tavakallchilikni boshqarish qo'mitasi;
- Nizolarni boshqarish qo'mitasi.

Bank Boshqaruvi qoshidagi qo'mitalar:

- Aktivlar, passivlar va moliyaviy risklarni boshqarish qo'mitasi;
- Ikki darajali kredit qo'mitalari;
- Investitsiya qo'mitasi;
- Tariflar va maxsulotlar qo'mitasi;
- "Informatsion texnologiyalar va innovatsion g'oyalar" qo'mitasi

Boshqarishning barcha tuzilmalari bank biznesining ajralmas qismi xisoblangan risklarni kamaytirish va oldini olish uchun mo'ljallangan.

Aktivlar, passivlar va moliyaviy risklarni boshqarish tizimi bankning barqarorligini va bank operatsiyalarini rentabelligini quvvatlashning asosiy omili xisoblanadi. Qo‘mitaning asosiy vazifalari:

Bank Boshqaruviga uning moliyaviy risklarni taxlili va boshqarish tizimlarining mukammallashtirish va mustaxkamlashni nazorat qilish soxasidagi tartibga soluvchi va nazorat qiluvchi funksiyalarini amalga oshirishiga ko‘maklashadi.;

- Likvidlilikni samarali boshqarish maqsadida bankning optimal likvidligini qo‘llash, yuqori daromadlilik, moliyaviy yo‘qotishlarni kamaytirish, va bankning turli bo‘linmalari faoliyatini muvofiqlashtirishni xisobga olgan xolda bankning moliyaviy rivojanishining asosiy yo‘nalishlarini aniqlash;

- Aktivlar va passivlarning optimal va mos kelgan tuzilmasi tanlash;
- Moliyaviy oqimlarni o‘lchovli boshqarish.

Bankda faoliyat ko‘rsatayotgan ikkita kredit qo‘mitalar kredit risklar darajasini maksimal pasaytirishni ta‘minlash uchun xizmat qiladi. Ularning vazifalari:

- Bankning aktiv amaliyotlari bo‘yicha siyosat va protseduralarni ko‘rib chiqish, tasdiqlash va mos kelishini ta‘minlash;

- Diversifikasiya va kredit riski darajasini boshqarish maqsadida kredit risklarning limitlarini belgilash;

- Barcha aktiv amalyotlarni o‘tkazish to‘g‘riligi ustidan nazorat o‘rnatish;

- Kredit portfelini taxlili, uning sifati, daromadlilik darajasi, diversifikasiyasi, mos keluvchi zaxiralarni tashkil etish ustidan nazoratni ta‘minlash, riskni kamaytirish bo‘yicha tegishli chora-tadbirlar ishlab chiqish va qo‘llash.

Bankning investitsion faoliyati kengayishi sababli tashkil topgan investitsion qo‘mita xam muxim o‘rin tutadi. U quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- Sho'ba kompaniyalar faoliyati samaradorligini o'sishida taxlil va ko'maklashish;

- Daromadlilikni oshirish maqsadida investitsiyalar xajmini kengaytirish;

- Investitsiyalar bozorini xos taxlilini o'tkazish.

2013 yilda tariflar va bank maxsulotlari bo'yicha qo'mita tuzilgan bo'lib, uning asosiy vazifalari quyidagilardir:

- Filiallar va bank bo'linmalariga taklif qilinayotgan amaldagi va loyiha xolatidagi tarif va xizmatlar tizimlarining o'zgartirish va qo'shimchalarini ko'rib chiqish va tasdiqlash.;

- Bank xizmatlari va maxsulotlari uchun narx strategiyasini tasdiqlash;

- Bank xizmatlari va maxsulotlari uchun tariflarni tasdiqlash;

- Bank xizmatlari bozorida bank xizmatlarining raqobatbardoshligini ta'minlash;

- Maxsulotlar daromadligini oshishiga ko'maklashish;

- Bank mijozlarining ko'nikish darajasini oshirishga ko'maklashish.

2013 yilda informatsion texnologiyalar va innovatsion g'oyalar qo'mitasi faoliyati ishga tushgan va mukamallashtirilgan, uning asosiy vazifalari quyidagicha:

- Operatsion zararlarni kamaytirish masalalari bo'yicha faoliyatning asosiy va ustivor yo'nalishlarini aniqlash;

- Bankning informatsion texnologiyalarini rivojlantirish masalalari bo'yicha asosiy va ustivor yo'nalishlarini aniqlash;

- Informatsion texnologiyalar qismida korporativ boshqaruv protseduralarining informatsion tiniqligi va samaradorligini oshirish;

- Yangiliklar (Innovatsiyalar) joriy qilish bo'yicha qarorlar qabul qilish.

Bank quyidagi professional uyushmalar va birjalarning a'zosi hisoblanadi:

- O'zbekiston banklari assotsiatsiyasi (O'BA);

- Rossiya banklari assotsiatsiyasi (RBA);

- O‘zbek Respublika valyuta birjasi (O‘RVB);
- «Toshkent» Respublika fond birjasi (RFB);
- S.W.I.F.T xalqaro to‘lov tizimi;
- VISA xalqaro to‘lov tizimi.

Yildan yilga «Hamkorbank»ning xalqaro moliya institutlari bilan hamkorligi faollashib bormoqda, ular orasida: Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki (Jahon banki guruhi), Xalqaro moliya Korporatsiya (Jahon banki guruhi), Xalqaro taraqqiyot assotsiatsiyasi (Jahon banki guruhi), Evropa qayta tiklanish va taraqqiyot banki, Osiyo taraqqiyot banki, Xususiy sektorni rivojlantirishning Islom korporatsiyasi.

Oldinlari tuzilgan shartnomalar bo‘yicha Xalqaro moliya Institutlarining uzoq muddatli sarmoyalarini jalb qilish shuningdek yangi loyihalarda qatnashish masalalarini ishlab chiqish bankning mikromoliyalashtirish, kichik biznes sub’ektlarini kreditlash, savdo moliyalashtirishdagi faoliyatini kengaytirish imkonini beradi. Bundan tashqari rivojlanishdagi muhim turtki bo‘lib bankka turli faoliyat sohalarida texnik yordam ko‘rsatish bo‘ldi. Xususan, 2011 yilda bank aksioneri bo‘lmish Xalqaro Moliya Korporatsiyasi yordamida quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha maslahatchilar jalb qilindi:

- Kredit tavakkallarini boshqarishni takomillashtirish;
- Operatsion tavakkallarni boshqarishni rivojlantirish;
- Marketing - mahsulotlar ishlab chiqarish, ishni tashkil etish va sotuvlar tarmog‘ini yaratish.

2.2. “Hamkorbank” ATB Amaliyot boshqarmasi iqtisodiy va moliyaviy tahlili

Bugungi bozor iqtisodiyoti sharoitida xo‘jalik yurituvchi subyektlar va aholining moliyaviy faoliyatini tijorat banklarisiz tasavur qilish qiyin. Milliy iqtisodiyotimiz modernizatsiya va diversifikatsiya qilish sharoitida “Hamkorbank” ATB samarali faoliyat yuritib kelmoqda. Bugungi kunda mamlakatimizning barcha

viloyat markazlarida va tumanlarida “Hamkorbank” ATB 42 ta filiali faoliyat yuritayapti.

O‘zbekiston Respublikasi tijorat banklarining “Axbor-reyting” va “Mudis” xalqaro reytingning agentliklari tomonidan “Hamkorbank” ATBning moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari barqaror deb baholagan.

Bankning 3 yillik moliyaviy xolatini quyidagi jadvalda ko‘rishingiz mumkin.

/r	Ko‘rsatkichlar	2016-yil	2017-yil	2018-yil
	Aktivlar	2966964730	3995970837	543375096
	Majburiyatlar	2665502042	3587706127	4893325726
	O‘z kapitali	301462688	408264710	540425260

2.2.1-jadval. “Hamkorbank” ATBning moliyaviy ko‘rsatkichlari. (Ming so‘mda)

Manba: “Hamkorbank” ATBning yillik hisobotlari.

Jadval ma’lumotlariga qaraganda Hamkorbank ATBning moliyaviy xolati yildan-yilga barqarorlashayotgani ko‘rishimiz mumkin. 2018 yili aktivlari 2016 yilga nisbatan 183 % ga 2017 yilga nisbatan 135% ga ko‘paygan.

2018 yili majburiyatlari 2016 yilga nisbatan 183 % ga 2017 yilga nisbatan esa 136% ga ko‘paygan.

2018 yili o‘z kapitali 2016 yilga nisbatan 179 % ga 2017 yilga nisbatan esa 132% ga ko‘paygan.

Aktivlarini tarkibini quyidagi jadvalda ko‘rishimiz mumkin.

2.2.2-jadval.

**“Hamkorbank ” ATBning foyda va zarar haqidagi moliyaviy
ko‘rsatkichlari. (ming so‘mda)**

Ko‘rsatkichlar	2016 yil	2017 yil	2018 yil
Foizli daromadlar	280224619	394779891	545987041
Foizli xarajatlar	(89187740)	(132378135)	(187766401)
Sof foizli daromadlar	191036879	262401756	358220640
Moliyaviy ijara bo‘yicha debitorlik qarzlari va kredit portfeli uchun rezerv yaratish keyingi sof foizli daromad	180444756	245684951	344313520
Foizsiz daromad	110364852	109074732	82814924
Foizsiz xarajatlar	(176990761)	(217642739)	(263829699)
Soliq to‘languncha foyda	113818847	137116944	163298745
Jami yil foydasi	89850011	106715850	132147726

Manba: “Hamkorbank” ATBning yillik hisobotlar.

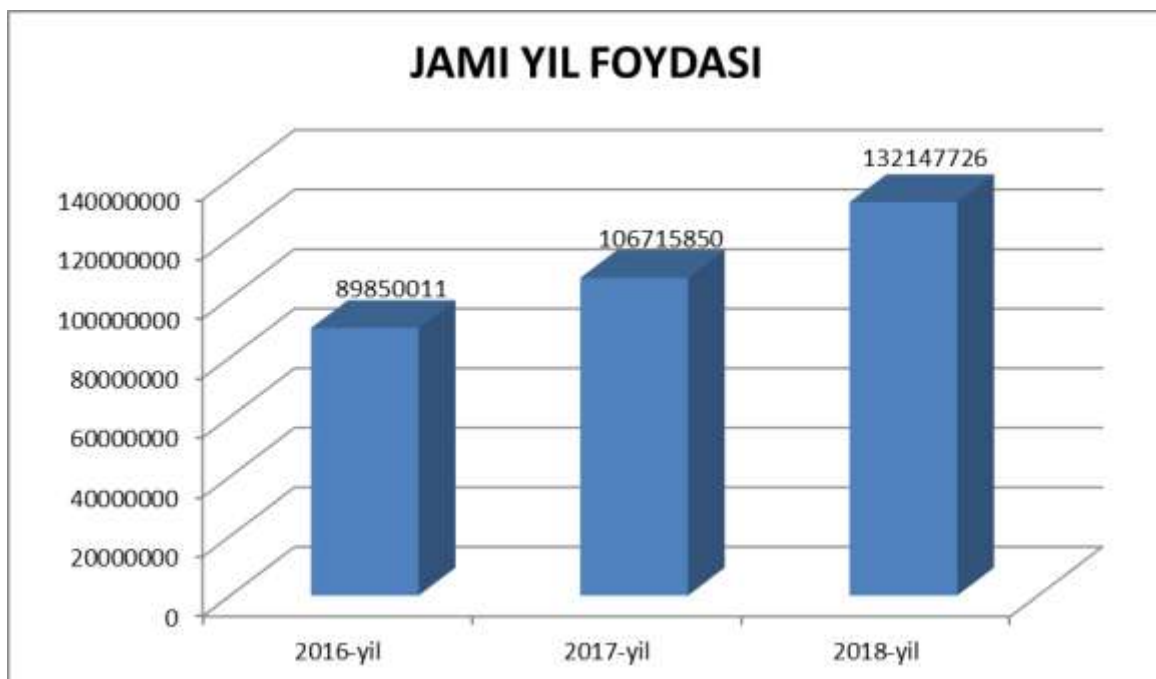
AKTIVLAR TARKIBI

Aktivlar	2017-yil	2018-yil
Naqd va pul ekvivalentlari	870441540	1716599923
Boshqa banklardagi mablag'lar	544632177	393490726
Xaridorlar uchun kreditlar, jumladan, debitorlik qarzlari moliyaviy ijaradan	2405421733	3133942283
Sotish uchun mavjud bo'lgan investitsiyalar	420057	420057
Joriy daromad solig'I bo'yicha oldindan to'lovlar	871065	6149750
Soliq aktivlari	7682402	10964310
Asosiy vositalar	96026720	133115933
Moddiy bo'lmagan turgan mavjudotlar	5612253	6416066
Boshqa aktivlar	62862890	32651918
Jami aktivlar	3 995970837	5433750986

Manba: "Hamkorbank" ATBning yillik hisobotlari.

Jadval ma'lumotlariga qaraganda, "Hamkorbank" ATBning moliyaviy ko'rsatkichlaridan foizli daromadlari 2018 yilda 545987041000 so'mni tashkil qilib, 2016 yilga nisbatan 138 % ga, 2015 yilga nisbatan esa 194 % ga oshayotganigi, foizsiz daromadlar esa 82814924000 so'm bo'lib, 2017 yilga nisbatan 75 % ga, 2015 yilga nisbatan xam 75 % kamayganligini ko'rishimiz mumkin. Bunga xizmat ko'rsatish tariflarini arzonlashtirgani sabab qilib olishimiz mumkin.

Quydagi rasm orqali siz bankning yillik foydasini yildan-yilga oshib borayotgani kuzatamiz.

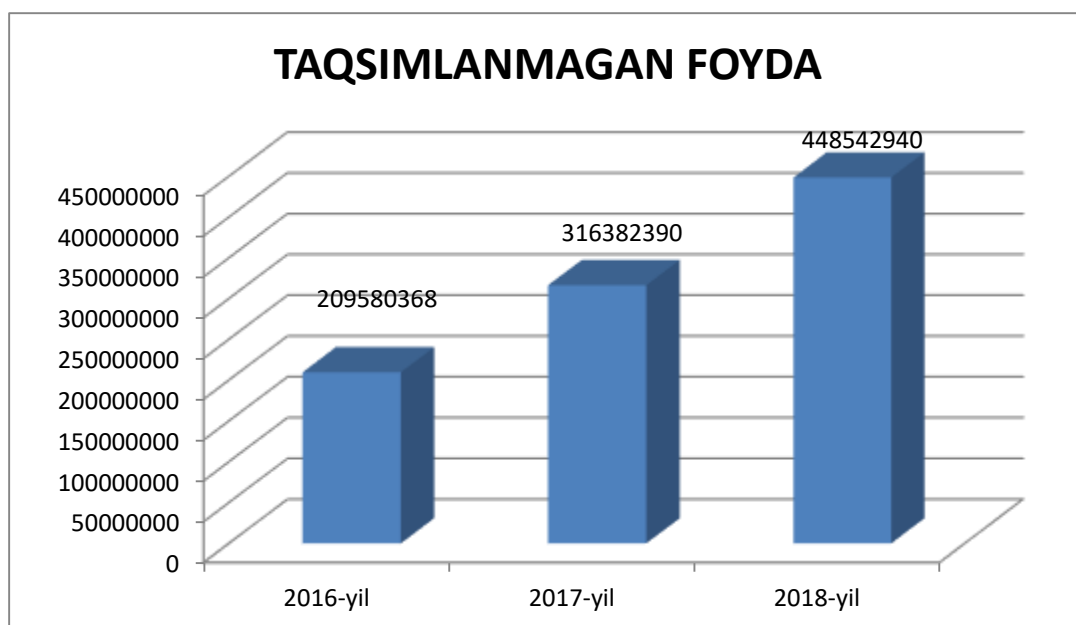


2.2.3 -chizma. Bankning yillik foyda diagrammasi. (ming so‘mda)

2.2.1-diagrammaga asoslanib, “Hamkorbank” ATBning yil foydasini quyidagicha tahlil qilishimiz mumkin.

Bank sof foydasi yillar davomida ko‘paymoqda.

2018 yilda bank 132147726000 so‘m sof foyda ko‘rdi. Bu 2017 yilga nisbatan 123 % ga oshgan. 2016 yilga nisbatan esa 147 % ga oshgan.



2.2.4-chizma. Bankning taqsimlanmagan foyda diagrammasi. (ming so‘mda)

“Hamkorbank” ATB da faoliyat olib borishi yildan yilga o’sib borishi hisobga olib aytadigan bo’lsak, bu bank o’z faoliyatida yuksalish sari ilg’or qadamlarni tashlashini ko’rishimiz mumkin. Yuqorida keltirilgan jadvallar va ularda berilgan ma’lumotlar shuni ko’rsatadiki, bu korxonada ish faoliyati tartibli va samarali faoliyat olib borayotganini ko’rishimiz mumkin. Chunki bank yildan yilga o’zini kapitalini ko’paytirib borishi va o’z foydasini ko’paytirishi, uni kelajakda yanada takomillashiga xizmat qiladi. Nega endi har yili bu ko’rsatkichlar o’sib borayapti degan savol tug’iladi? Ya’ni bank o’zining ish faoliyati, hodimlarni rag’batlantirish tizimi boshqarish strukturasi hamda ish o’zining ishonchliligi orqali bu maqsadlarga erishib kelmoqda. Bank bu ko’rsatkichlar orqali respublikamizda yetakchi banklardan hisoblanib, o’z tarmog’larini yildan yilga respublikamiz bo’ylab kengaytirib kelmoqda. Bu esa bank faoliyati to’g’ri va samarali faoliyat ko’rsatayotganini anglatadi.

2.3. “Hamkorbank” ATB Amaliyot boshqarmasi xodimlarini rag’batlantirish holati tahlili

Cheki “Hamkorbank” ATBda hodimlarni rag’batlantirish tizimli va aniq maqsadlarda ishlab chiqilgan bo’lib, bu hech bir korxonaga yoki boshqa tijorat banklarida amal qilmaydigan tizimdir. Bu tizim hamkorbankning eng ishonchli tarta rivojlanishiga olib kelayotgan tizim desak hech ham mubolag’a qilmagan bo’lamiz. Ya’ni bankning bu tizimi orqali bank o’z faoliyatini samarali va sifatli olib borishini yaqqol isbotidir. Har qanday faoliyat turning birinchi navbatdagi bo’g’ini bo’lib inson mehnati xizmat qiladi. Shuning uchun ham inson mehnatini qadrlash va mehnatiga yarasha ijtimoiy-iqtisodiy hamda moliyaviy holda uni rag’batlantirish ish faoliyatiga o’z ta’sirini o’tkazishini ko’rishimiz mumkin. ATB “Hamkorbank”da hodimlarni rag’batlantirish, ularni mehnatiga yarasha baho berish mukammal ishlab chiqilgan tizim orqali amalga oshiriladi. Bu tizim bir necha xil turlari mavjud.

“Hamkorbank” ATB birlashgan kasaba uyushmalari qo’mitasi mablag’lari hisobidan hodimlarni rag’batlantirishga hamda moddiy yordam ko’rsatish tartibi:

1. Moddiy rag'batlantirish uchun:

- Boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasining yig'ilish bayonida hodimning nima uchun rag'batlantirilayotganligi aniq, asosli ravishda ko'rsatilishi kerak;

- Bunda hodimning o'z funksional vazifalari parametrlarini qay darajada bajarayotganligi, jamoat ishlarida faolligi, korporativ etika qoidalariga amal qilishi hisobga olinishi shart;

- Boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasining qarorida filial rahbarining rozilik belgisi (imzo qo'yishi kerak) bo'lishi;

- Bosh bankning tegishli bo'lim va boshqarmalaridan hodimni rag'batlantirish yuzasidan roziligini olish (begunok orqali).

2. Moddiy yordam:

- Boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasining yig'ilishi bayonida hodimning nima uchun moddiy yordam so'rab ariza berganligi aniq, asosli ravishda ko'rsatilishi kerak;

- Moddiy yordam haqidagi arizaga hodimning bevosita rahbarining rozilik belgisi qo'yilishi kerak. Arizalar boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasida to'planadi.

KPI – tizimi asosiy ko'rsatkichlar (bank uchun muhim va yuqori ahamiyatga ega) bo'lgan tizimdir.

Hodimlarni rag'banlantirishda ularni quyidagi kompetensiyalar orqali motivatsiyasini oshirish hamda daromadini ko'paytirish yo'llarini keltirib o'tiladi:

- Jamoani rag'batlantirish va ruxlantirish – hodimlarni qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida rag'batlantiradi, ularga qo'yilgan vazifalarni naqadar muhumliligini tushuntiradi, maqsadlarga erishishga ruxlantiradi, kelajakka umid va muvaffaqiyatlarga erishishga ishonch tuyg'ularini uyg'otadi. Qo'yilgan maqsadlarga erishish ishonchini o'zining misolida o'rnak bo'lib namoyon qiladi.

- Maqsadlarni belgilashda shijoat va aniqlik – o'zi boshqalar uchun yuksak maqsadlarni belgilaydi, bunda natijaga erishish muddatlari, shuningdek, natijaning aniq o'lchamdagi ko'rsatkichlarini ko'rsatib o'tadi.

- Natija uchun masuliyatni olish – natija uning muvaffaqiyati bilan yakunlansa ham, aksincha, omadsiz yakunlansa ham javobgarlikni o'z bo'yniga oladi: chunki, natija uning harakatiga bevosita bog'liq ekanligini yaxshi biladi. Natijasi muvaffaqiyatsiz holatlarga duch kelganda yaxshi natijalarga erishish uchun shaxsan o'zi boshqacha harakatlar yangicha yo'llarini topa oladi.

- Jamoa ishini tashkil etish – jamoaning ishini tashkil qiladi, jamoada har bir ish o'rni va javobgarligini belgilab beradi, yakka va jamoaviy maqsadlar o'rnatadi, hodimlarni muvaffaqiyatga erishishlari yo'lida birlashtiradi va muvofiqlashtiradi. Jamoaning umumiy natijaga erishishga chorlaydi.

- Maqsadlarga erishishda faollik, qat'iyatlilik va uddaburonlik – ko'zlanga natijaga erishish uchun harakat qiladi, ishda stabil faollikni namoyon qiladi. Qiyinchiliklarga duch kelsa ham, taslim bo'lmaydi. Qiyinchiliklarni yengib o'tish uchun sabr-matонат va qat'iyatlilik ko'rsatadi. Ko'zlangan natijaga erishishda uddaburonlik qiladi. Zarur xolatlarda maqsadlarga erishishning yangi yo'llarini topa oladi.

Cheki "Hamkorbank" ATB amaliyot boshqarmasida ish haqi tizimida 2018 yil boshidan boshlab ish haqini quyidagi o'zgarishlar orqali, yangilangan tizim orqali hodimlarni ish haqilari va ularni rag'batlantirish yo'llari amal qilib kelmoqda. Ular quyidagicha o'zgarishlarni o'zida mujjassam etgan:

Ish haqi tizimidagi o'zgarishlar:

1. Ish haqi KPI ko'rsatkichi faqat "foyda+zaxira" ko'rsatkichiga bog'lanib, minimum miqdori 50%gacha pasaytirildi (oldin 70% bo'lgan)

2. Filial rahbar xodimlarni o'zgaruvchan ish haqisi o'zini KPI dan tashqari filial KPI ko'rsatkichlariga bog'lanib hisoblanadi

3. Boshqaruvchi va minibank boshlig'ining ko'rsatkichlarida alohida ulush bilan <foyda+zaxira> ko'rsatkichi bo'lganligi sababli umumiy filial KPI ga bog'lanmasligi belgilandi

4. Asosiy xodimlarga (rahbar bo'lmagan) o'lchanadigan ko'rsatkichlar belgilangan bo'lsa, filial KPI ko'rsatkichiga bog'lanmasligi belgilandi

5. Barcha yo'nalishlar uchun ish yuklamalarida meyor 5 000 ball qilib belgilandi

6. 01.02.2018 yildan boshlab sotish bilan bog'liq xodimlarni o'zgaruvchan ish haqisi bonus kartalar bo'yicha hisob-kitob qilinadi.

Shu tarzdagi o'zgarishlar amalga oshirildi va hozirgi kunda ham bu o'zgarishlar o'z faoliyatini olib bormoqda. Bu o'zgarish hodimlarni qoniqtirib kelishi va hodimlarning yanada yaxshi natijalar bilan ishlashi takomillashganligini korishimiz mumkin. O'z o'rnida bu o'zgarish bank oldiga o'ziga yarasha maqsad, vazifa hamda muammolarni keltirib chiqaradi. Ular quyidagilarni ifodalaydi:

Maqsad, vazifa va muammolar:

Maqsad: Samarali ish haqi va rag'batlantirish tizimini tashkil qilish orqali bank xodimlarini mehnat unumdorligini va xayrihohlik darajasini oshirish

Vazifasi: Barcha lavozimlar bo'yicha ko'rsatkichlarni soddalashtirish, shaffofligini va o'lchanuvchanligini oshirish

Muammolar:

1. Asosiy xodimlar filial KPI ko'rsatkichiga bog'langanligi mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan xodimlarga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda

2. KPI ko'rsatkichlar xodimlarga to'liq tushunarli bo'lmaganligi, kriteriyalarni ko'pligi

3. Biznesdan tashqari yo'nalishlarni baholanishi subyektiv ta'siri yuqoriligi

Yuqorida berilgan maqsad, vazifa va muammolarda keltirib o'tilgan qisqartirilgan termin va iboralar quyidagi mulohazalarini anglatadi:

Terminlar va qisqartmalar:



O'zgarmas ish haqi:

- Egallab turgan lavozim greydi asosida belgilanadi
- Kafolatlangan to'lov, xodimning oy davomida ish kunlariga asoslangan



O'zgaruvchan ish haqi:

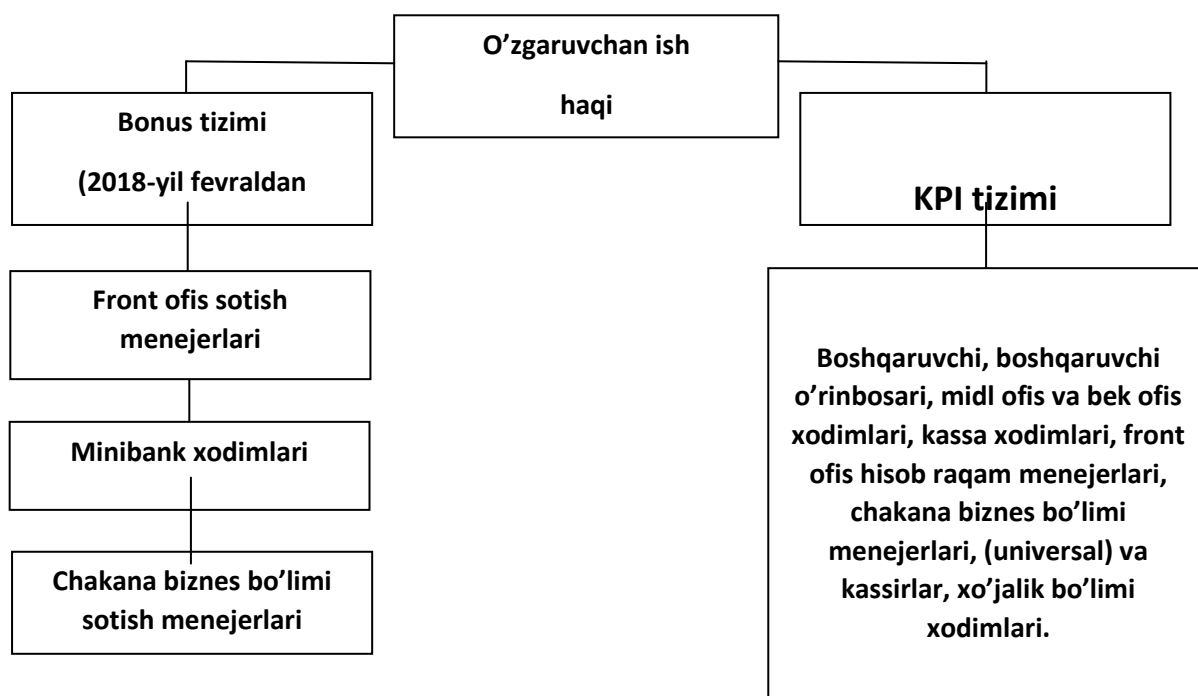
- O'zgarmas ish haqiga nisbatan belgilanadi
- Kafolatlanmagan bankning, filialning va xodim ish faoliyatidagi natijalariga asoslangan to'lov



KPI – key performance indicators – asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (ключевые показатели эффективности).

O'zgaruvchan ish haqi tushunchasi:

- O'zgaruvchan ish haqi kafolatlanmagan, xodimning ish faoliyatida erishgan sifat va moliyaviy ko'rsatkichlaridan kelib chiqib rag'batlantirish xususiyatiga ega bo'lgan to'lov hisoblanadi
 - O'zgaruvchan ish haqi hisoblash 2 xil usulda amalga oshiriladi:
 1. Bonus tizimi
 2. KPI tizimi
 - KPI tizimida xodimning faoliyati natijasi belgilangan reja va sifat ko'rsatkichlari bajarilishiga ko'ra baholanadi
 - Bonus tizimida xodimning oy davomida keltirgan daromadi bank mahsulotlarini sotish bo'yicha erishilgan natijasi hisob-kitob qilinadi.



2.3.1-chizma O'zgaruvchan ish haqi tuzilishi

KPI – tizimida hodimlarga qo'llanilishi va o'z o'rnida ayrim hodimlar ish haqi va rag'batlantirish usuli bu tizimga bog'lanmaganligini aytib o'tilgan yuqorida. KPI tizimida bitta filialni misol sifatida oladigan bo'lsak, filialni boshqaruvchisidan boshlab to eng pastki bo'limlarda ishlaydigan hodimlarni rag'batlantirish bir-biriga uzviy bog'langanligini ko'rish mumkin. Bu esa har bir hodim o'z ishini oy davomi (jumladan chorak, yarim yillik hamda yillik) o'z vaqtida to'laqonli hamda sifatli amalga oshirishi lozim hisoblanadi. Chunki bitta hodimning oy davomida qilgan ishi masalan, oxirigacha qila olmasa, ya'ni 100% li natijani bajara olmasligi butun bir filialning har bir hodimiga ta'sir ko'rsatishi bu esa rag'batlantirishda hamma hodimlarni oladigan mukofotlarini ozayishiga olib kelishiga sabab bo'ladi. Shuning uchun ham har bir hodim o'ziga oy davomida qilishi bo'lgan ishni shu oy davomida to'la kerak bo'lsa, ortig'i bilan ado qilishini taqazo qiladi. Ortig'i bilan deganda qancha ortig'i bilan bajaradigan bo'lsa, qancha ortig'i bilan bajargan ishiga yana qo'shimcha ish haqi olish imkonini beradi. Oddiygina qilib aytadigan bo'lsak, har kim o'zi uchun hamda jamoani o'ylagan holda ish faoliyatini olib borishi lozim.

2.3.2-jadval

KPI hisoblash metodikasi:

Ko'rsatkichlari	Ulushi	reja/ meyor	fakt	Bajari- lishi, %da	Shkala bo'yicha, %da	Yakuniy baho, %da
Menejerlar	1.0					150%
Xodimga belgilangan kreditlar o'stirish rejasi bajarilishi (<50%=0; >50% hisob-kitobdan kelib chiqqan foiz miq-dorida; 200%gacha)	0.30	1000	2000	200%	200%	60%
Amaliyotlar soni bo'yicha yuklanma meyorlarni bajarilishi (<50%=0; >50% hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 300%gacha)	0.30	5000	8000	160%	160%	48%
Xodimning kredit portfelidagi muam-moli aktivlar salmog'i bo'yicha meyor bajarilishi (0%=110%; $0% < x < 0.5% = 100%$; $0.5% < x < 1% = 75%$; $> 1% = 0%$)	0.20	0.5%	0%	110%	110%	22%
Front ofisda mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlari bajarilish darajasi (<75%=0; >75%=100%)	0.20	100	75	75%	100%	20%

Yuqoridagi jadvalda KPI bo'yicha kredit bo'yicha ishlaydigan hodimlarni bajargan ishi va ularni rag'banlantirishni hisoblanish tartibi keltirib o'tilgan. Unga asosan kiritilgan kreditlarni berilishi va ularni har oyda belgilangan meyorlar orqali hodimlar mijozlarga belgilangan tartib hamda nizomga muvofiq berishi hamda ularni qaytirilish nazoratini amalga oshirgan holda kredit ishlari bilan shug'ullanadigan hodimlarni rag'batlantirish mexanizmi ko'rishimiz

mumkin. Hamda korporativ xizmatlar bo'limi hodimlariga beriladigan oylik maosh hamda ularni rag'batlantirish usulini ko'rishimiz mumkin.

KPI karta misoli – menejer:

KPI – asosiy ko'rsatkichlar	Hisob-kitob algoritmi (formula)	min	meyor / reja	Max	ulushi
menejer					1.00
Xodimga belgilangan kreditlarni o'stirish rejasi bajarilishi	Haqiqatda hisobot davrida xodimning kreditlar qoldig'i yil boshiga nisbatan o'sishi miqdori/ Hisobot davrida kreditlarni o'stirish rejasi o'sib borish tartibida ($<50\%=0$; $>50\%$ hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 200% gacha)	50%	100%	200%	0.30
Amaliyotlar soni bo'yicha yuklama meyorlarni bajarilishi	Hisobot oyida xodim tomonidan haqiqatda qilingan amaliyotlar soni (yangi va eski mijozlarga ajratilgan kreditlar, lizing va kafo-latlar, jumladan ayol tadbirkorlarga) / Amaliyotlar soni bo'yicha ball ko'rinishida me-yor (jarayonga sarflanadigan vaqtdan, yangi mijoz, ayol tadbirkor mijoz turidan kelib chiqib) ($<50\%=0$; $>50\%$ hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 300% gacha)	50%	100%	300%	0.30
Xodimning kredit port-felidagi muammoli aktivlar salmog'i bo'yicha meyor bajarilishi	Hisobot sanasiga muddatini kechiktirilishi 60 kungacha bo'lgan balansdagi qarzdorliklar, muddati o'tgan fozilar va jarimalar / Hisobot sanasiga xodimning kredit portfeli qoldig'i ($0\%=110\%$; $0\%<x<0.5\%=100\%$;	75%	0.5%	110%	0.20

		0.5% < x < 1% = 75%; > 1% = 0%)				
	Front ofisda mijozlar xizmat ko'rsatish standartlari bajarilishi	Hisobot oyi natijasi bo'yicha Foda xizmat ko'rsatish standartlarni bajarilishi o'rtacha bahosi (sirli mijoz, sirli qo'ng'iroq, kurator bahosi, mijozlardan kelib tushgan e'tirozlarni hisobga olgan holda) (<75%=0; >75%=100%)	75%	75%	100%	0.20

KPI – karta misoli Cheki “Hamkorbank” ATB amaliyot boshqarmasida boshqarma tomonidan ishlab chiqilgan standartlar hamda nizomlarga muvofiq hisob-kitob algoritmi (formulalari) orqali kreditlarni salmog'ini o'stirish hamda front ofisda mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlari bajarilgan holda, ularni rag'banlantirishdagi ulushini hisoblanish tartibi belgilab o'tilgan. (2.3.2-jadval)

2.3.3-jadval

KPI karta – front ofis boshlig'i:

KPI – asosiy ko'rsatkichlari	Hisob-kitob	min	Meyor / reja	max	ulushi
	Front ofis boshlig'i				1,00
Korporativ va kichik kreditlarni o'stirish rejasi bajarilishi	Haqiqatda hisobot davrida filial korporativ va kichik kreditlar qoldig'i yil boshiga nisbatan o'sishi miqdori / Hisobot davrida korporativ va kichik kreditlarni o'stirish rejasi (<50%=0; >50% hisob-kitobdan kelib	50%	100%	200%	0,20

		chiqib foiz miqdorida; 200%gacha)				
	Mikrokreditlarni o'zlashtirish rejasini bajarilishi	Haqiqatda hisobot davrida filial mikrokreditlar qoldig'i yil boshiga nisbatan o'sishi miqdori /Hisobot davrida mikrokreditlarni o'zlashtirish rejasini(<50%=0 >50% hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 200%	50%	100%	200%	0,15
	Agrokreditlarni o'zlashtirish rejasini bajarilishi	Haqiqatda hisobot davrida filial agrokreditlar qoldig'i yil boshiga nisbatan o'sishi miqdori / Hisobot davrida agrokreditlarni o'zlashtirish rejasini(<50%=0;>50% hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 200%	50%	100%	200%	0,15
	Kredit qo'yilmalardagi muammoli aktivlar salmog'i bo'yicha meyor bajarilishi (chakana kreditlardan tashqari)	Hisobot sanasiga muddatini kechiktirilishi 60 kungacha bo'lgan balansdagi qarzdorliklar, muddati o'tgan foizlar, jarimalar, komission to'lovlar 16401_100 x/p / Hisobot sanasiga filial kredit portfeli qoldig'i	75%	0,5%	110%	0,20

		(iste'mol, ipoteka va avto kreditlardan tashqari)($0\% = 110\%$; $0\% < x < 0.5\% = 100\%$; $0.5\% < x < 1\% = 75\%$; $> 1\% = 0\%$)				
	Mijozlarni jalb qilish rejasi bajarilishi	Hisobot davrida haqiqatda jalb qilingan mijozlar soni chiqib ketgan mijozlar soni(o'rtacha bir oyda 100ming so'm-dan yuqori daromad keltirgan) /Hisobot davri uchun mijozlarni jalb qilish rejasi o'sib borish tartibida($< 50\% = 0$; $> 50\%$ hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 300% gacha)	50%	100%	300%	0,10
	Front ofisda mijozlarga xiamat ko'rsatish standartlari bajarilishi darajasi	Hisobot oyi natijasi bo'yicha Foda xizmat ko'rsatish standartlarini bajarilishi o'rtacha bahosi (sirli mijoz, sirli qo'ng'iroq, kurator bahosi, mijozlardan kelib tushgan e'tirozlarni hisobga olgan holda) ($< 75\% = 0$; $> 75\% = 100\%$)	75%	75%	100%	0,20

01.02.2018 yildan lavozimlar bo'yicha o'zgaruvchan ish haqi foizi.

Lavozimlar	o'zgaruvchan ish haqi o'zgarmas Ish haqiga nisbatan % da
Boshqaruvchi va o'rinbosari	100%
FO boshlig'i, sotish va menejerlar	100%
Chakana biznes bo'limi boshlig'i	
bosh menejer, menejerlar, konversiya mutaxasislari	100%
Minibank boshlig'i, menejerlari	100%

Bonus karta hisoblash metodikasi (misol):

	Menejer (sotish)			2 000 000	
	Daromadga nisbatan bonus	Hisoblangan %li va komission daromadga nisbatan(1%; 0.5%; 0.1%)	7500 000	1%	75000 0
	Ajratilgan har bir kredit uchun bonus	Mikro, agro	6	140000	84000
		Mikro, agro (tadbirkor ayol)	1	180000	0
		Terminal	3	50000	18000
		Yangi mijoz (yuridik va YaTT)	2	70000	0 15000 0 14000 0
		Bonus summasi			20600 00
	Standart talablari bajarilganda qo'shimcha mukofot	<75%=0%; >75% o'zgarmas ish haqiga nisbatan 20% qo'shimcha	75%	20%	40000 0
	Muammoli kreditlar ulushidan kelib chiqib bonusdan chegirma	0.1%<x<0.5%=10%; 0.5%<x<1%=20%; x>1=30% (bonusga nisbatan chegirma)	0.5%	10%	- 20600 0
	Kredit qoldig'i o'stirish rejasi bajarilmaganda bonusdam chegirma	x<50%=30%; 50%<x<70%=20%; 70%<x<90%=10% (bonusga nisbatan chegirma)	85%	10%	- 20600 0
		Jami hisoblangan bonus			20480 00

Filial ko'rsatkichi	Ulushi	Bajarilishi, %	Minimum	Maksimum	Filial KPI
“foyda+zaxira” ko'rsatkichi rejasi bajarilishi (o'sib boorish tartibida)	1.0	90%	50%	100%	90%

Lavozim	Belgilangan o'zgarman ish haqi	Belgilangan o'zgaruvchan ish haqi(100%)	Xodim KPI	Filial KPI	Hisoblangan o'zgaruvchan ish haqi
Raxbar Hodim	2 000 000	2 000 000	100%	90%	1 800 000
Menejer	1 000 000	1 000 000	150%		1 500 000

- Filial “foyda+zaxira” ko'rsatkichi <50%dan past bo'lsa, o'zgaruvchan ish haqi barcha filial hodimlariga to'lanmaydi
- Istisno tariqasida 1 yilgacha ishlagan yangi filial hodimlari filial KPI ko'rsatkichi 70% qilib belgilanadi.

2.3.4-jadval

2018-yildan o'zgaruvchan ish haqi hisoblashda lavozimlarni filial KPI ga bog'lanishi:

Filial KPI ko'rsatkichiga bog'lanadigan lavozimlar	Filial KPI ko'rsatkichiga bog'lanmay-digan lavozimlar
1. Boshqaruvchi o'rinbosari	1. Front ofis menejerlari
2. Bosh buxgalter	2. Chakana biznes bo'limi menejerlari
3. Front ofis boshlig'i	3. Chakana biznes bo'limi kassirlari
4. Chakana biznes bo'limi boshlig'i	4. Minibank xodimlari
5. Bek ofis boshlig'i	5. Midl ofis mutaxasisi (knch)
6. Bek ofis mutaxasislari	6. Hodimlar bilan ishlash menejeri
7. Midl ofis mutaxasislari	7. 1-toifali ofis menejeri
8. Ofis menejeri	8. Huquqshunos
9. Kassa mudiri	
10. Kassa bo'limi hodimlari	
11. Ho'jalik mudiri	
12. xo'jalik bo'limi hodimlari	

Yuqoridagi 2.3.5-jadval misolida hodimlarni KPI tizimi orqali rag'batlantirishga kiritilgan va KPI tizimi amal qilmaydigan hodimlarni aks etganini ko'rishimiz mumkin. KPI tizimi orqali hisobga olinmagan hodimlarni rag'batlantirish qay tarzda amalga oshirilishi degan savol o'z o'rnida yuzaga keladi. Bunda KPI tizimi amal qilmaydigan hodim o'ziga belgilangan standartga muvofiq ish yuritadi hamda filialga qo'yilgan plan bajarilishiga qarab ularni rag'batlantirish darajasi o'zgarib boradi. Hodimni o'ziga qo'yilgan standartlarini bajargan holda o'zgarmas ish haqi 100% miqdorida hamda o'zgaruvchan ish haqi ham 100% miqdorida (qachonki hodim o'ziga belgilangan standartdagi planni 100% natija bilan bajarganda) rag'batlantiriladi. Ammo filial o'ziga belgilangan standart bo'yicha planni bajara olmasa ammo hodim o'ziga belgilangan planni

bajargan taqdirda ham filial bo'yicha hammadan bir xilda qisqartirish orqali rag'batlantirish qisqarib boradi. Bu esa KPI tizimini bir qancha kamchiligini ko'rsatadi. Ya'ni hodim KPI tizimiga kiritilmagan ammo u o'ziga belgilangan planni bajarsa ham filialga belgilangan plan bajarilmasligi unga ta'sir qilishi o'z o'rnida hodimni ishga bo'lgan munosabatini yomonlashishiga olib kelishi mumkin. Bu esa hodimni ishda o'zini yaxshi ishlashiga yanada takomillashtirishiga to'siqlarni yuzaga keltiradi. Shuning uchun ham KPI tizimiga ulanmagan hodimni o'zining standartda belgilangan bajarilishi kerak bo'lgan plani bo'yicha unga rag'batlantirish hisob – kitobi amalga oshirilishi kerakligi ko'rsatadi.

2.3.5-jadval

Bonusdan chegirma			
Muammoli kreditlar salmog'i	Mobil bankning rejasi	Kredit o'stirish rejasi	
Hisobot sanasiga muddatini kechiktirilishi 60 kungacha bo'lgan balansdagi qarzdorliklar, muddati o'tgan foizlar va jarimalar / Hodimning kredit portfeli qoldig'i	Mobil bankning mijozlarni ulash rejasini bajarilishi (har oyda 25ta)	Kredit qo'yilmalarni o'stirish rejasini bajarilishi o'sib boorish tartibida (ipotekadan tashqari) (agar chakan kredit qoldig'i >3.5 mlrd. so'm, chegirma=0%)	
0% < x < 0.1% = 10%; 0.1% < x < 0.2% = 20%; x > 0.2% = 30%	< 90% = 10%	x < 50% = 30%; 50% < x < 70% = 20%; 70% < x < 90% = 10%.	

Bonusdan chegirmalar hisoblanish tartibi berilgan bo'lib. Unga muvofiq har oyga belgilangan standartlarni bajarilishi yoki bajarilmasligi bo'yicha hisoblanish metodikasidir. Hodimning kredit portfelidagi qoldig'i bo'yicha 0% dan 0.1% gacha

bo'lgan 10% hisoblanadigan o'zgaruvchan ish haqisi kamayishi, 0.1%dan 0.2%gacha esa 20% hamda 0.2%dan yuqori bo'lgan holda esa 30%gacha chegirilib qolinishi belgilab qo'yilgan. Plastic karta har oyda bajarilishi 25ta dan 30 tagacha minimum qilib belgilangan. Agarda hodim shu minimumgacha bo'lgan planni bajara olmasa o'zgarmas ish haqi o'z shkalalari bo'yicha kamayib borishi aks ettirilgan.

III-BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA TIJORAT BANKLARI XODIMLARINI TAQDIRLASH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

3.1. Banklarda xodimlarni rag'batlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo'llash

Menejmentning evolusion bosqichlarida aytilishida menejerlar rag'batlantirishning quyidagi uchta usulini ko'rsatadilar. Bular:

1. An'anaviy usul
2. Insoniy munosabatlar usuli
3. Insoniy zaxiralar usuli.

Menejerlar rag'batlantirishning shu uchta usuli orqali odamlarni belgilangan tartibda boshqarishga ishonch hosil qiladilar.

An'anaviy usul. Bu usul Fredrix Teylor va boshqa ilmiy boshqarish maktablarining ilmiy izlanishlari bilan bog'langan bo'lib, boshlang'ich usul hisoblanadi. Bu usul asosan, menejerlar qanday qilib o'z kasblarini hamda ishchi hodimlarini rag'batlantirishda ish haqi tizimini to'g'ri qo'llashni ko'rib chiqadi.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ishchilar odatda dangasaroq bo'ladilar va menejerlar bu sharoitni tushungan holda, ishchilarni moliyaviy mukofot bilan taqdirlab, ozgina bo'lsa ham ularning ishlariga ko'mak beradilar. Ko'p vaziyatlarda bu usul samaralidir.

An'anaviy haq to'lash tizimlari bilan bir qatorda (ishbay va vaqtbay turlari) mehnatga haq to'lashning mehnat hayoti qiymati bo'yicha haq to'lash, mehnat reytingi bo'yicha, mehnatda ishtirok etish koeffisienti va hakazolar bo'yicha haq to'lash ham qo'llanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida an'anaviy tizimlardan tashqari xorijiy tajribani ham hisobga olgan holda quyidagi tizimlar tadbiq etiladi, chunonchi: foydada ishtirok etish, hissadorlar sarmoyasida ishtirok etish, transport xarajatlariga haq to'lash yoki rahbar hodimlarga transport vositalarini biriktirib qo'yish, tibbiy xizmat ko'rsatish dasturi, ta'lim dasturi, turli xil sug'urtalar,

imtiyozlar va kompensasiyalar, imtiyozli qarz olish tizimi va shu kabilar. Bu tizimdan ko'plari mehnatning nufuzini, shaxsni tashabbuskorligini, ijodiy faolligini, ya'ni uning asoslash o'ziga turli tomonlarini rag'batlantirishga qaratilgan.

Insoniy munosabatlar usuli. Rag'batlantirishning an'anaviy usuli uzoq davom etadi. El'ton Meyo va ilmiy tadqiqot instituti hodimlari "insoniy munosabatlar usuli" ustida ishladilar. Meyo va boshqalar shunga amin bo'ldilarki, menejerlar ishchilarning ijtimoiy ehtiyojlarini bilgan holda, hamda ularni tashkilotlar ishini muhim va foydali ekanligini his qilishga da'vat etish orqali rag'batlantira oladilar.

Insoniy munosabatlar usulida ishchilar rahbarlarni, ularga nisbatan ma'naviy munosabatda bo'lishini va ularning ehtiyojiga doimo diqqat e'tibor qilishlari natijasida menejmentning vakolatlarini qabul qilishlari kerak.

Insoniy zaxiralar usuli. Keyinchalik Mark Greygor va Maslov kabi nazariyotchilar hamda Argris va Laykret kabi ilmiy izlanuvchilar insoniy munosabatlar usulini tanqid qildilar. Bu nazariyotchilarning fikricha, ishchilar yoki ularning ehtiyojlarini qondirish uchun kabi omillar bilan emas, balki yutuqqa qarorlar qabul qilish uchun hamda o'z vazifalarini amalga oshirishlari uchun mas'uliyatlar beriladi.

Shaxsning ehtiyoji – insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlar uchun ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.

Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda kata bo'lib, boshlang'ich ehtiyojlar ajratib ko'rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan oziq-ovqat, havo, uyqu va boshqalarga bo'lgan ehtiyojlar bo'lib, ular insonning biologic tur sifatida mavjud bo'lishini ta'minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina xilma-xilroq

bo'lib, shaxsning psixologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog'liqdir.

Shaxs extiyojlarining butun xilma-xilligi uning faoliyatining manbaini, sababini tashkil etadi. Sabab – insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan extiyojlarni qondirish bilan bog'liqdir.

Misol: yaxshi haq olib ishlamaydigan mutaxassis hodimning daromadliroq yangi ish izlashi mukarrardir. Bunday xatti- harakatning sababi ishdan qoniqmaslik bajarayotgan vazifalariga qiziqishning pasayganligi, extimol, boshliq bilan munosabatlarining buzilishi, jamoadagi sharoitning o'rganganligi va hamkasblari bilan munosabatlarida keskinlikning kuchayganligi va boshqa sabablar bo'lishi mumkin.

Bu barcha hollarda mutaxassis hodimlar xulq-atvorining haqiqiy sabablarini o'rganib borish o'z navbatida yaxshi hodimdan ajralib qolishning oldini olish, jamoadagi extimol tutilgan nizoni oldini olish imkonini beradi.

Maslov A. ijtimoiy rag'batlantirishda beshta extiyojlar ierarxizsini tuzib chiqqan:

1. Psixologik extiyojlar. O'z ichiga havo, taom extiyojlarini oladi
2. Xafvsizlik extiyoji. O'z ichiga har qanday tashqi xavf-xatardan saqlanish extiyojlarini oladi
3. Ijtimoiy extiyojlar. Sevgi va ijtimoiy munosabatlar kiradi
4. Hurmat. O'z-o'zini hurmat qilish, yutuqlarga erishish va boshqalardan hurmat talab qilish extiyojlarini oladi
5. O'z-o'zini faollashtirish, mansabini ko'tarilishi hamda o'z salohiyatini oshirishga bo'lgan extiyojlarini o'z ichiga oladi.

Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilishni takomillashtirishning yo'llari va mazmuni.

Rag'batlantirish bu inson omilini keng demokratik asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo'lida g'amxo'rlik qilishni boshqarishdir. Mehnatni pirovard

natijasiga qarab hodimlarni rag'batlantirish ko'ndalang turadi. Bunda moddiy rag'batlantirish usuli qo'llaniladiki, natijada bu kata samara beradi.

Rag'batlantirish har doim ham menejerlar uchun muhim va e'tiborli funksiya bo'lib kelgan. Buning muhimligi shundaki, menejerlar doimo ishchilar bilan, odamlar bilan ishlaydilar, mulokotda bo'ladilar. Menejerlar tashkilotni maqsadlarga erishish uchun, odamlarni birlashtirish uchun odamlarni xulq atvorini qandayligi to'g'risida bir qancha ma'lumotlarni olish uchun rag'batlantirish amalga oshiradilar.

Ijtimoiy xizmat ko'rsatish faoliyatining muhim tomonini xilma-xil rag'batlantirish omillaridan foydalanish tashkil etadi. Bu omillar jamoani ijtimoiy rivojlantirishning maqsadli dasturlarini va rejalarini bajarish, birgalikda kuch-g'ayrat sarflash natijalarini oshirish sohasidagi faol ishlarga undaydi. Bunga ijtimoiy rivojlantirish ishida tashabbus ko'rsatib, yaxshi namunasi bilan ajralib turadigan hodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish kiradi.

Har bir korxonada va tashkilot o'z hodimlarini ma'lum bir shaklda rag'batlantirish, ya'ni ular korxonada va tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun mehnat qilib, sarflagan vaqtlari, kuch-quvvatlari, aql-idroklari o'rnini to'ldiradilar. Rag'batlantirishning eng ko'p tarqalgan va odatdagi shakli albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish haqi to'lashdir. Lekin hodimlarga kompensiya to'lashni boshqa turlari ham borki, bular korxonada va tashkilot ishlab chiqargan maxsulot bilan mukofotlash, kattaroq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish, shuningdek hayriya tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan olgan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va boshqalar.

Shunday qilib, tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun qadrlarni tanlash, o'qitish, baho berish va rag'batlantirish, boshqarish, ya'ni mazkur jarayonlarni tashkil etishning alohida usullari, tadbirlarini ishlab chiqishi, foydalanishi va ularni takomillashtirish zarur. Birgalikda olingan bu usullar, tadbirlar, dasturlar inson zaxiralarini boshqarish tizimlaridan iboratdir. An'anaviy ravishda bunday tizimlar to'rtta bo'lib, ular inson zaxiralarini boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri

keladi – bu tizimlar qadrlarni tanlash, qadrlarni o'qitish va malakalarini ishirish, ularga baho berish va rag'batlantirishdir. Ba'zan bu so'nggi ikki tizim bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lganligi sababli ular birlashtiriladi.

3.2. Tijorat banklarda xodimlarni taqdirlash mexanizmini takomillashtirish yo'llari

«Hamkorbank» ATB mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatishda eng yaxshi banklardan biriga aylanishga intiladi, bank biznesini barqaror ravishda rivojlantiradi, mijozlar, sheriklar va barcha manfaatdor shaxslar bilan birgalikda o'z oilasi va butun mamlakat foydasiga takomillashib borishga intiladi. Ishonchli hamkor sifatida yuqori sifatli va texnologik bank mahsulotlari va xizmatlarini taqdim etish yo'li bilan mijozlar ehtiyojlarini maksimal darajada qondirish, davlatimiz bo'ylab o'z pozitsiyasini kengaytirish va mustahkamlash bilan maqsadlarga erishish, hodimlarning professional darajasini oshirish, taqdim etilayotgan hizmatlarni sifatini, avtomatlashuvini va texnologiyalashganligini oshirish, uzoq muddatlik va o'zaro manfaatdorlik hamkorlikni qurish yoli bilan har bir mijoz bilan o'zaro ishonchli munosabatlarini yaratishga intiladi.

Bankning sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash, ya'ni xizmat ko'rsatish saviyasini oshirib, yetakchi o'ringa chiqish, boshqaruv va operatsion jarayonlarni samarali tashkil etish bo'yicha eng yaxshi namunaviy bank darajasiga chiqish, bank xizmatlari doirasini yanada kengaytirish bo'yicha qo'yilayotgan talablarga javob beradigan informatsion texnologiyalar tizimini yaratish, namunaviy korporativ madaniyatni yaratish, mehnat samaradorligini oshirish, bankning yuqori bahoga ega brendini shakllantirish va mijozlarning bankka nisbatan yuqori xayrihohlik darajasiga erishish uchun bank o'z oldiga ko'plab vazifalarni qo'yishi kerak.

Yuqoridagi asosiy maqsad va vazifalarni amalga oshirish uchun bank tomonidan quyidagi yo'nalishlardagi ishlarni faollashtirishni tavsiya qilamiz:

- sug'urta va lizing xizmatlarini ko'rsatuvchi sho'ba korxonalar tashkil etish;
- mijozlarga xizmat ko'rsatishda har tomonlama qulay va muvofiq tuzilmani tashkil etish;
- malakasi va mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan xodimlardan tarkib topgan jamoani shakllantirish, xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini oshirish;
- bank–moliya sohasidagi yangi zamonaviy axborot texnologiyalaridan xabardor bo'lgan xolda, bankning kundalik ish faoliyatini takomillashtiruvchi texnologiyalarni muntazam ravishda amaliyotga joriy qilish;
- bank xatarlarini har tomonlama tahlil qilish orqali ularni boshqarish tizimini yaratish;
- bank faoliyatini adekvat o'sish tizimini yaratish;
- respublikaning aholisi gavjum markazlarida bank infratuzulmalarini ochish va chakana xizmat kursatishni kengaytirish;
- yuridik va jismoniy shaxslardan tarkib topgan mijozlar sonini kupaytirish;
- zamonaviy biznes ko'lamliligi va sharoitiga hamda xalqaro standartlarga mos keladigan boshqaruv tizimini tashkil etish;
- raqobatchilar faoliyatini atroflicha tahlil qilgan holda, muntazam o'zgaruvchan foiz va tarif siyosatlarini amaliyotga joriy qilish;
- chakana xizmatlar faoliyatini kengaytirish: amaldagi jismoniy shaxslarni kreditlash va omonatlarni jalb qilish dasturlarini mukammallashtirish;
- plastik kartochkalar dasturini ommalashtirish (debet kredit kartochkalar, overdraft) va terminallar sonini oshirish, bankomatlar o'rnatish;
- bank xizmatlari hajmini oshirish, moliya bozorida o'sib borayotgan raqobatchilik sharoitida ko'rsatilayotgan xizmatlar doirasini kengaytirish va mukammallashtirish;
- xalqaro moliya institutlari bilan yaqindan hamkorlik qilish, chet el kredit liniyalarini jalb qilish;

- jahonning nufuzli banklari bilan vakillik munosabatlari o'rnatish;
- bank-moliya bozorida marketing izlanishlarini kengaytirish orqali yangi xizmat turlarini amaliyotga tadbiq qilish;
- filiallarning moddiy-texnika bazasini mustahkamlash, ular faoliyatida zamonaviy informatsion texnologiyalarni tadbiq etish, tashkiliy tuzilmalarini qayta ko'rib chiqish orqali filiallar faoliyatini optimallashtirish;
- ichki audit tizimi faoliyatini kuchaytirish.

Yuqorida berilgan dasturlar bankni rivojlantirish uchun ahamiyatli bo'lsa, bular asosida bank hodimlarini rag'batlantirishni yangicha usullarini takomillashtirish hamda ularni amaliyotda qo'llash orqali hodimlarni mehnatga bo'lgan qiziqishini yanada oshirish lozim. Hozirgi kunda amal qilib kelayotgan KPI tizimi orqali hodimlarni rag'batlantirish juda yaxshi va samarali faoliyat ko'rsatib kelmoqda. Ammo buning ham o'ziga yarasha kamchiligi va xatoliklari bor. Ya'ni hodim o'ziga belgilangan vazifalarni standart asosida bajarsa (to'laqonli yoki ortig'i bilan ado etsa), ammo filial bir oy uchun belgilangan planni bajara olmasa, ya'ni boshqa ayrim hodimlarning layoqatsizligi hisobiga planning to'laqonli bajarilishi bo'lmagan taqdirda, to'laqonli yoki ortig'i bilan bajargan hodimga ham ta'sir qilishi va uni rag'batlantirishda ham filial bo'yicha bir xilda qisqartirishga tushishi adolatli emasligini ko'rsatadi. Chunki hodim o'ziga belgilangan ish planini o'z vaqtida ortiqchasi bilan ado etib ham ammo o'zi o'ylagan maqsaddagi rag'batlantirishga ega bo'la olmasligi, o'sha hodimning ishga bo'lgan qiziqishi kamayishiga olib kelishi va keyinchalik esa bu hodim ham boshqa hodimlarga o'xshab o'z ishiga mas'uliyatsizlik bilan yondashishiga sabab bo'lishiga va shu orqali filial yoki bankning amalga oshirayotgan xizmatlariga o'z ta'sirini salbiy ta'sirini ko'rsatishi turgan gap. Shuning uchun ham har bir hodim o'ziga belgilangan planni bajarilishi va shu planni bajarishda rag'batlantirish hajmi qilgan ishiga qarab berilishi kerakligini ko'rsatadi.

Yana bir jihat hodimlar ish faoliyatini juda yaxshi va sifatli bajarishlari va buni bajarish uchun esa ish soatlari o'zgarib turishi vazifasini doimo to'liq

bajarishiga harakat qilishi yaxshi albatta, ammo har bir hodim ish faoliyatida ishladimi, so'ngra dam olishni ham bilishi lozim. Buning uchun esa bank o'z hodimlariga dam olish uchun sharoitlar yaratib berishi hamda bank tomonidan har xil mayovkalmi yoki dam olish maskanlariga yuborishmi yoki dam olishning boshqa turli yo'llarini amalda qo'llash orqali o'z hodimlarini kayfiyati hamda aqliy jihatdan charchoq alomatlarini shu dam olishlar orqali kamaytirish va hodimni ishga bo'lgan munosabatini, qiziqishini, o'zini yanada takomillashishiga olib kelishi uchun xizmat qilishi aniq. Chunki inson har qanday holatda ham o'z vaqtida ishlashi va o'z vaqtida dam olishi kerakligi, insonning yanada yaxshi va sifatli ishlashiga turtki bo'ladi. Xorijiy mamlakatlarda shuni ko'rish mumkinki har bir tashkilotlarda o'z hodimlari uchun turli tuman sharoitlar yaratib berish orqali insonlarni ishga bo'lgan munosabatlarini oshirish orqali tashkilot o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishib borishini ko'rishimiz mumkin. Xuddi shu usullarni bizning mamlakatimizda ham joriy qilish hamda har bir tashkilotlar bunga amal qilishi, o'z hodimlariga kerakli sharoitlarni yaratib berishi orqali o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishiga sifatli dasturi amal bo'lib xizmat qiladi.

Cheki "Hamkorbank" ATB amaliyot boshqarmasida hodimlarni rag'batlantirish juda sifatli tarzda yo'lga qo'yilganligi bois ham hozirgi kunda bankning faoliyat turi juda rivojlanib borayotgani hamda o'zining sifatli xizmatlari bilan respublikamizda tijorat banklari ichida yetakchi o'rinni egallashi va takomillashtirish, rivojlantirish, o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishib borayotganini ko'rishimiz mumkin.

Xulosa

Mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan banklarni boshqaruv tizimida hodimlarni rag'batlantirish masalalarini takomillashtirish asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Hodimlarni rag'batlantirishning turli xil shakllari mavjud bo'lib, tashkilot rahbari ularni o'z o'rnida va to'g'ri qo'llay bilsagina natija va samaraga erishadi. Boshqaruv jarayonida rag'batlantirish shakllari moddiy va nomoddiy ko'rinishlarda amalga oshiriladi va uning natijasida hodim ish faoliyatida maqsadlarini uyg'unlashtirish, jonbozlik ko'rsatib faoliyat olib borishlari va boshqa bir qancha ijobiy yutuqlarga erishiladi.

Ma'lumki, banklar tarkibida turlicha shaxsiy va kasbiy xususiyatga ega individlar mehnat faoliyatini olib borishadilar. Mazkur individlar o'rtasidagi har doim yuzaga kelib turuvchi turlicha ziddiyatlarni bartaraf etib boorish, ularni jiplashib faoliyat ko'rsatishga undaydigan muhitni yaratish banklarda asosiy vazifalardan biri hisoblanadi. Banklarda mehnat unumdorligini oshirishda mehnatni rag'batlantirishning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish, banklarda boshqaruv faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish xizmat ko'rsatish samaradorligini oshirishga yordam beradi. Har qanday holatda ham rag'batlantirish orqali ish faoliyati samarasiga erishishni takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tijorat banklarda hodimlarni rag'batlantirish orqali banklar faoliyatini oshirishni rivojlantirish, takomillashtirish va istiqbollarni ko'rib chiqish uchun belgilangan quyidagi vazifalar o'rganib chiqildi:

- Tijorat banklar hodimlari mehnatini rag'batlantirishning nazariy asoslari o'rganildi;
- Bank hodimlarini rag'batlantirish tushunchasi, uning mohiyati, iqtisodiy mazmuni o'rganildi;
- Menejmentning boshqaruv nazariyalarini qo'llash orqali banklarda hodimlarni mehnatini rag'batlantirish usullari o'rganildi;

- ATB – “Hamkorbank”da hodimlarni rag’batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishning amaliy holati tahlil qilindi;
- ATB – “Hamkorbank”da ijtimoiy-iqtisodiy tavsifi tahlil qilindi;
- Mehnatni rag’batlantirishning zamonaviy uslublarini qo’llash orqali tijorat banklari faoliyatini oshirish yo’llari o’rganildi;
- Banklarda hodimlarni rag’batlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo’llash usullarini o’rganildi.

Yuqoridagilarni o’rganish yuzasidan ATB “Hamkorbank”da hodimlarni rag’batlantirishni yanada rivojlantirish uchun quyidagi amal qilayotgan dasturga qo’shimcha takomillashtirishni taklif qilamiz. Hozirgi kunda Hamkorbankda amal qilayotgan KPI tizimi hamda bonusli tizimlar faoliyati juda yaxshi tashkil etilgan bo’lib, ularda amal qilayotgan rag’batlantirish tizimi hodimlarni ishiga bo’lgan muhabbatini oshirib, ishga bo’lgan qiziqishini yanada oshirib kelmoqda. Chunki bu tizimda har bir hodimni rag’batlantirish hodimning qilgan ishi orqali o’zini o’zi rag’batlantirishga olib keladi. Ya’ni hodim bir oy davomida qiladigan ish jarayoniga qarab oladigan oylik maoshi o’zgarmedi, ammo bir oy davomida qiladigan ishlari natijasida rag’batlantirish o’zining qilgan ishiga nisbatan hisoblanadi va shundan kelib chiqib uni rag’batlantirish hisoblanadi. Oy davomida hodim qilgan ishi o’ziga belgilangan vazifalarni to’liq bajarishi yoki ortig’i bilan ado etishi rag’batlantirish yuqori bo’lishiga olib keladi, ammo shu oy davomida filial uchun qo’yilgan plan dasturi to’liq amalga oshirilmagan bo’lsa, unda u hodimga ham ta’sir ko’rsatadi. Ya’ni hodim o’z vazifasini to’liq bajargan bo’lsada filial rejani to’liq bajarmasligi o’sha hodimga hisoblanishi kerak bo’lgan rag’batlantirish kamayishiga olib keladi. Bu esa hodimni ishga bo’lgan qiziqishini tushirib yuborishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun ham hodimni o’ziga yuklatilgan vazifani to’liq bajardimi o’sha hodimga hisoblanishi kerak bo’lgan miqdordagi rag’batlantirish amalga oshirilishi kerak. Chunki o’sha hodim boshqa bir hodimni bajarmagan ishi orqali bankni oylik rejasini bajara olmasligiga sabab bo’lib, o’ziga yuklatilgan vazifani to’liq bajargan hodimga ham zarar sifatida ta’sir

ko'rsatishi, hodimga boshqacha ta'sir ko'rsatadi. Bu esa hodimni ishiga bo'lgan munosabati o'zgarishiga olib keladi. Shuning uchun ham har bir hodim o'z qilgan ishidagi rejasiga muvofiq rag'batlantirilishi kerak. Bajara olmagan hodim o'z o'zidan rag'batlantirish kam miqdorda yoki umuman bo'lmasligini faqatgina o'ziga ta'sir qilmog'i kerak. Shunda har bir hodim o'z vazifasini to'laqonli amalga oshirishga harakat qiladi, buning natijasida esa har oy davomida bankning oldiga qo'ygan rejasini to'liq bajarilishiga sabab bo'ladi.

Ko'rib chiqilgan tashkilot faoliyatida hodimlar mehnatini rag'batlantirish va tashkilotda mehnat unumdorligini oshirish, uni takomillashtirish yuzasidan quyidagi takliflarni berishimiz mumkin:

Birinchi, zamonaviy rahbar hodimlar mehnatini rag'batlantirish, tashkilotning strategiyasi, malakali ishchilarni joylashtirish, o'qitish masalalarini yecha olish texnologiyani doimo yangilashga intilishi, doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish, jazo va rag'batlantirish choralarini o'z vaqtida va adolatli holatda amalga oshirishi, tashkilotda qattiq tartib va nazorat o'rnata bilishi va doimo tashkilotda ishchilar bilan muomalada bo'lishi vahar doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruxlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim, shunda tashkilot faoliyatida mehnat unumdorligi oshadi.

Ikkinchi, rahbar tashkilot xodimlari mehnatini rag'batlantirishda aniq mo'ljal olish uchun xodimlarni ehtiyojlarini aniqlash, rag'batlantirish bo'yicha xodimlarni fikrlarini so'rovnoma yordamida o'rganib chiqsalar maqsadga muvofiq bo'lar edi. Bu tashkilotga katta foyda keltirishi mumkin.

Uchunchidan, tashkilotda xodimlar mehnatini rag'batlantirishda xorijiy kompaniya tajribalaridan foydalanishi lozim. Masalan "Google" kompaniyasining xodimlarni motivlashtirish va ularga ijtimoiy xizmatlar ko'rsatish borasida olib borayotgan ishlari juda ham samarali natija bermoqda.

To'rtinchidan, raxbar tashkilotda hodimlar mehnatini rag'batlantirishda har doim tinimsiz mehnatni emas, ma'noli mehnatni qo'llab-quvvatlashi lozim. Shu bilan birga hodimlarga ishlashlari uchun ish jarayonida, mehnat natijalaridan moddiy va ma'naviy manfaatdorlik, hodimlarni malaka darajasi, ularning kasbiy tayyorgarligi sifati va umumiy madaniy- texnikaviy saviyasi, mehnatga munosabat va mehnat intizomi darajasi, mehnat jamoalari o'z-o'zini boshqarishining rivojlanishiga sharoit yaratishi lozim.

Beshinchidan, raxbar har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni bahramand qilishi, ularni rag'batlantirishi bundanda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo'naltirishi, harakatlantirishi, qo'llashi lozim.

Bitiruv malakaviy ishim nihoyasida shuni yana bir bor ishonch bilan ta'kidlamochimanki, tashkilotda xodimlar mehnatini rag'batlantirishda va tashkilotda mehnat unumdorligini oshirishda hodimlar o'zlari ishlayotgan tashkilotning strategiyasi, yo'nalishi, maqsadlari va istiqbollarini yaxshi o'rgangan bo'lishi lozim, tashkilot menejerlari hodimlar mehnatini adolatli tarzda, kerakli vaqtda rag'batlantirib turishlari kerak. Barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tunganmas qobiliyatlaridan foydalanish, umuman, hodimlar faoliyatini samarali tashkil qilish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. «O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki to'g'risida»gi qonun. 1995.
3. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi qonun. 1996.
3. O'zbekiston Respublikasining «Aloqa to'g'risida»gi Qonuni. 1993 y
4. O'zbekiston Respublikasining «Elektron raqamli imzo to'g'risida»gi qonun. 2003.
5. O'zbekiston Respublikasining «Axborotlashtirish to'g'risida»gi qonun. 2003.
6. O'zbekiston Respublikasining «Elektron xujjat aylanishi to'g'risidagi»gi qonun. 2004.
7. O'zbekiston Respublikasining «Elektron to'lovlar to'g'risida»gi qonun. 2005.
8. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirishning 2017-2021 yillarga mo'ljallangan Harakatlar Strategiyasi, T. :“O'zbekiston”, 2017 y.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, T.: “O'zbekiston”, 2018 y, 28dekabrъ
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, T.: “O'zbekiston”, 2017 y, 22dekabrъ
11. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki faoliyatida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va rivojlantirish kontseptsiyasi. 2015 yil.
12. Abdullaeva SH.Z. Pul, kredit va banklar. -T.: «Moliya» 2000 yil.
13. Abdullaev Yo. Karaliev T. Bank ishi. – T: “Iqtisod - Moliya”. 2010-y
14. Alimov R.X., Xayitmatov O'.T. Axborot tizimlari. T. 2013-y
15. Aripov A.N., Iminov T.K. O'zbekiston axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasi menejmenti masalalari. T.: “Fan va texnologiya”. 2005.
16. Burxanov U. Moliyaning dolzarb muammolari- T: Uzbekiston. 2003
17. Iminov O.K. «Kreditный mexanizm sovremennыx usloviyax» monografiya. - T.: «TGEU» 2000.
18. Lavrushin O.I. Bankovskoe delo. Ekspress – kurs. –M.:Knors. 2012y.
19. Muhiddinov H.A., Iminov O.K. Telekommunikatsiya xizmatlari bozori rivojlanishining moliyaviy asoslari. T. 2005.
20. K.Navruzova, O.Ortiqov. Naqd pulsiz hisob-kitoblar va to'lov tizimi. T. Iqtisod-moliya. 2014–y
21. S.Heremet A.D. «Finansovoy analiz v komercheskom banke». -M.: «Finansы i statistika» 2000.
22. N. MUXAMADALIEVA, Q. ALIQULOV, Milliy to'lov tizimida axborot texnologiyalaridan foydalanish samaradorligi, ”Biznes-ekspert”, 30.10.2017
23. O'zbekiston bank tizimi – izchil islohotlarning poydevori. Bozor, pul va kredit // 1/2016 y

24. CHet el kapitali ishtirokidagi ATB “Hamkorbank” amaliyot boshqarmasi 2016-2018 yillardagi hisobot ma’lumotlari

Internet saytlari

25. www.lex.uz

26. www.cbu.uz

27. www.gov.uz

28. www.norma.uz

29. www.ccitt.uz

30. www.bankinfo.uz

31. www.unicon.com


32. www.uzinfocom.com

33. www.ziyonet.uz

34. http://cbu.uz/uzc/section/payment_system/publications1


Ilova


<u>XALQARO MOLIYA KORPORATSIYA (MFK)</u>	
 Hamkorlik boshlanishi	2001 yil
Hamkorlik yo‘nalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni kreditlashni rivojlantirish • Texnik yordam ko‘rsatish • Sarmoyada qatnashish

<u>GOLLANDIYA TARAQQIYOT BANKI (FMO)</u>	
 Hamkorlik boshlanishi	2012 yil
Hamkorlik yo‘nalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni kreditlashni rivojlantirish • Sarmoyada qatnashish






<u>XALQARO TIKLANISH VA TARAQQIYOT BANKI (MBRR)</u>	
 Hamkorlik boshlanishi	2002 yil
Hamkorlik yo‘nalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Qishloq xo‘jaligi korxonalarini kreditlash

<u>XALQARO TARAQQIYOT ASSOTSIATSIYASI (MAR)</u>	
 Hamkorlik boshlanishi	2009 yil
Hamkorlik yo‘nalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Qishloq xo‘jaligi

	yoʻnalishi:	korxonalarini kreditlash <ul style="list-style-type: none"> • Sanoat korxonalari energiya samaradorligini oshirish
	<u>OSIYO TARAQQIYOT BANKI (ABR)</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2010 yil
	Hamkorlik yoʻnalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Mikromoliyalashtirishni rivojlantirish • Savdo moliyalashtirishi • Texnik yordam koʻrsatish

	<u>XUSUSIY SEKTORINI RIVOJLANTIRISHNING ISLOM KORPORATSIYASI (IKRCHS)</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2010 yil
	Hamkorlik yoʻnalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Murabax shartlari asosida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni moliyalashtirish

	<u>GERMANIYA TARAQQIYOT BANKI (KFW)</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2011 yil
	Hamkorlik yoʻnalishi:	<ul style="list-style-type: none"> • Texnik yordam koʻrsatish

	<u>JAMG'ARMA KASSALAR FONDI</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2010 yil
	Hamkorlik yo'nalishi:	• •
	<u>"TRIPLE JUMP" Investitsion kompaniyasi</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2012 yil
	Hamkorlik yo'nalishi:	• Ayol tadbirkorlarni kreditlashning qo'shma fondi
	<u>«INCOFIN» Investitsion kompaniyasi</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2013 yil
	Hamkorlik yo'nalishi:	• Mikromoliyalashtirishni rivojlantirish
	<u>"RESPONSABILITY" INVESTITSION KOMPANIYASI</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2013 yil
	Hamkorlik yo'nalishi:	• Mikromoliyalashtirishni rivojlantirish
	<u>BANK IM BISTUM ESSEN</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2013 yil

	Hamkorlik yoʻnalishi:	Mikromoliyalashtirishni rivojlantirish
	<u>«ТРИОДОС» INVESTITSION KOMPANIYASI</u>	
 Triodo	Hamkorlik boshlanishi	2014 yil
	Hamkorlik yoʻnalishi:	• Kichik biznesni kreditlashni rivojlantirish
	<u>«BLUEORCHARD» INVESTITSION KOMPANIYASI</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2015 yil
	Hamkorlik yoʻnalishi:	• Mikromoliyalashtiris hni rivojlantirish
	<u>«SYMBIOTICS» INVESTITSION KOMPANIYASI</u>	
	Hamkorlik boshlanishi	2015 yil
	Hamkorlik yoʻnalishi:	• Mikromoliyalashtirishni rivojlantirish