

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.3/10.12.2019.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ТЕХНИКА УНИВЕРСИТЕТИ

НОРИНБОЕВ ОЙБЕК ҚОБИЛЖОНОВИЧ

БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ШАРОИТИДА БАНК ПЕРСОНАЛИ
БОШҚАРУВИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

08.00.13 – Менежмент

08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит

Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ

Тошкент – 2020

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по
экономическим наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) in
Economic Sciences**

Норинбоев Ойбек Қобилжонович

Бозор муносабатлари шароитида банк персонали бошқарувини
такомиллаштириш 3

Норинбоев Ойбек Қобилжонович

Совершенствование управления банковским персоналом в условиях
рыночных отношений..... 25

Norinboev Oybek Qobiljonovich

Improving the management of banking personnel in the
Conditions of market relation 47

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ
List of published works 51

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.3/10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ТЕХНИКА УНИВЕРСИТЕТИ

НОРИНБОЕВ ОЙБЕК ҚОБИЛЖОНОВИЧ

БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ШАРОИТИДА БАНК ПЕРСОНАЛИ
БОШҚАРУВИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

08.00.13 – Менежмент
08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит

Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ

Тошкент – 2020

Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2017.2.PhD/Iqt186 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Тошкент давлат техника университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме) Илмий кенгаш веб-саҳифасида (www.tsue.uz) ва «Ziyonet» ахборот-таълим порталида (www.ziyonet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Кодиров Абдусатторходжа
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар:

Йулдошев Нуриддин Қурбонович
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Бердиназаров Зафар Улашович
иқтисодиёт фанлари доктори

Етакчи ташкилот:

Тошкент молия институти

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги Илмий даражалар берувчи DSc.3/10.12.2019.I.16.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2020 йил «__» _____ куни соат ____ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49-уй. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tsue@tsue.uz.

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (_____ рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49-уй. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tsue@tsue.uz.

Диссертация автореферати 2020 йил «__» _____ куни тарқатилди.

(2020 йил «__» _____ даги _____ рақамли реестр баённомаси).

А.Ш. Бекмуродов,
Илмий даражалар берувчи Илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

У.В. Гофуров,
Илмий даражалар берувчи Илмий кенгаш илмий котиби, и.ф.д., профессор

Ш.Дж. Эргашходжаева
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги Илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳон иқтисодий муносабатлари шароитида банк соҳалари рақобатбардошлигини таъминлашда менежмент ёндашувларидан фойдаланиш талаб этилмоқда. Бу эса, бошқарувнинг замонавий концепцияларидан самарали фойдаланиш асосида банк персонали бошқарувини такомиллаштириш сингари муҳим вазифаларни кун тартибига қўймоқда. Жаҳонда банкларнинг молия бозорида барқарор ўрин эгаллаб туриши, аввало, уларнинг рақобатлашув қобилияти, хусусан, банк персонали салоҳиятига боғлиқ ҳисобланади.

Замонавий бозор иқтисодиёти шароитида персонал бошқарувига асосий эътибор берилишига сабаб ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш субъектларига юқори даражада сифатли хизмат кўрсатиш, бунинг учун эса, персоналнинг рақамли технологиялардан фойдаланиш даражасини ошириш, мижозлар билан ишлаш, муомала қилиш сингари ижтимоий-психологик компетенцияларини шакллантириш, уларнинг лавозим поғоналари бўйича ўсиб боришини таъминлашдан иборат. Шунинг учун ҳам жаҳондаги барча нуфузли молия институтлари ва ташкилотларида персонал билан шуғулланувчи алоҳида HR-марказлари (Human resources) фаолият юритади.

Жаҳонда банк персонали бошқарувини такомиллаштиришга оид муаммоларни илмий-услубий, илмий-назарий жиҳатдан ҳал этиш юзасидан изланишлар олиб борилмоқда, хусусан, банкларнинг капиталлашув ва ликвидлилик даражасини ошириш, кредитлаш механизмини такомиллаштириш, риск даражасини пасайтириш масалаларига бағишланган ишлар шулар жумласидандир. Банк персонали бошқарувини самарали таъминлаш, халқаро тажрибани ҳисобга олган ҳолда персонал ҳолатини баҳолашни такомиллаштириш, иш ва хизматларни оқилона тақсимлаш, банк ходимларининг малакасини узлуксиз ошириб боришда ўқитишнинг «e-learning» усулларидан кенг фойдаланиш, HR-марказлари фаолиятини тартибга солиш сингари устувор йўналишларда илмий тадқиқотлар олиб боришга катта эҳтиёж мавжуд.

Мустақиллик йилларида Ўзбекистонда банк персонали фаолиятини такомиллаштириш борасида кенг қамровли ислоҳотлар амалга оширилди. Айниқса, кўплаб ривожланган мамлакатлар иқтисодиёти ва молия бозорларини таҳликали ҳолатга келтирган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида республика банк-молия тизимида кузатилаётган барқарор натижавийлик, шу жумладан, тижорат банкларининг капиталлашуви ва ликвидлигини сақлаш бугунги кундаги муҳим масалалардан биридир. Шунга кўра, 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида «банк тизимини такомиллаштириш, иқтисодиёт тармоқлари ва ҳудудларини молиялаштиришда банкларнинг иштирокини ошириш»¹ бўйича вазифалар белгилаб берилди.

¹Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида» ги ПФ-4947-сонли фармони. – Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. 2017 й., 6-сон, 70-модда.

Мазкур вазифалардан келиб чиққан ҳолда мамлакатимизда банк персонали бошқарувини такомиллаштириш юзасидан тадқиқотлар олиб бориш долзарб масалалардан бири ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисидаги», 2017 йил 2 сентябрдаги ПФ-5177-сонли «Валюта сиёсатини либераллаштириш бўйича биринчи навбатдаги чора-тадбирлар тўғрисида»ги фармонлари, 2017 йил 12 сентябрдаги ПҚ-3270-сонли «Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий-маърифий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Персонални бошқариш, уларнинг малакаларини ошириш, меҳнатларини рағбатлантириш, бошқарув харажатлари самарадорлигини оширишнинг назарий ва илмий жиҳатлари хорижлик иқтисодчи олимлардан Ж.Ж.Ламбен, П.Друккер, Е.Дихтель, Е.П.Голубков, Маҳмуд Ж.Ал Самидай, Д.И.Баркан, А.В.Буздалин, Т.Амблер ва бошқаларнинг илмий ишларида ўз ифодасини топган².

МДҲ олимларидан тижорат банклари фаолиятида менежментнинг тамойиллари ҳамда уларни такомиллаштириш масалалари В.М.Усоскин, Е.Ф.Жукова, И.В.Ларионова, И.Т.Балабанов, О.И.Лаврушина, Ю.Н.Лапнин, Н.П.Беляцкий ва Ю.А.Маленковнинг илмий изланишларида батафсил ёритилган³.

Ўзбекистонда банкларнинг хизмат кўрсатиш фаолиятларини бозор талаблари асосида ташкил этиш зарурлиги, банк персонали меҳнатининг тўғри

² Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 2006 г.; Питер Друкер «Энциклопедия менеджмента» – Издание на русском языке. ООО «Издательство «Эксмо», 2012.; Е.Дихтель, Х.Хершген. «Практический маркетинг», учеб. пособие / пер. с нем. Макарова А.М.: под ред. Минко И.С. – М.: Высш. шк. 1995. –225с.; Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samy dai, Ibrahim, Alnawas A.M. and Rodina A. Yousif, 2010. «The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage», The Case of Private Commercial Banks in Jordan. Asian Journal of Marketing, 4: 113-130.; Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; Буздалин А.В. «Надежность банка: От формализации к оценке», 2012. – 192 с.; Амблер Т. Практический маркетинг. /Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.

³Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: Управление и операции. Изд.4, стереотип. URSS. 2014. 328 с.; Синки Дж.Ф., Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. 4-го изд. / Джозеф Ф. Синки, мл. - М.: Catallaxy, 1994. - XXV, 937с.; Жукова Е.Ф. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Единство, 2006. - 575 с.; Тимоти У. Кох. Управление банком: пер. с англ. В 5-ти томах (книгах), 6-ти частях. – Уфа: Спектр. Часть 1, 2003. - 112 с.; Ларионова И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М.: Консалтбанкир, 2003. - 272 с.; Банковское дело: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Под ред. Балабанов И.Т. Банки и банковское дело. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 304 с.; Банковский менеджмент: учебник / кол.авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. - 3 - е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. - 560 с.; Роуз П.С. Банковский менеджмент. БМА.М.:Дело-ЛТД.1995.-743 с.; Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010.; Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. - 224 с.

ва самарали бўлишини ташкил этишда уларнинг фаолиятини бошқариш ва ушбу тизимдаги мавжуд муаммолар иқтисодчи олимлар А.Ш.Бекмуродов, Б.Т.Бердияров, В.А.Котов, И.Л.Бутиков, Н.Х.Жумаев, О.Б.Саттаров, О.Қ.Абдурахманов, Р.Т.Турсунов, Р.Р.Тожиев, З.Б.Мустафоев, Б.К.Мирзамайдинов, М.М.Абдурахмонова⁴ ва бошқалар томонидан ўрганилган.

Мазкур олимларнинг илмий ишларида банк персоналини бошқариш муаммоларига бевосита тўхталинмаган бўлса-да, инсон капиталининг ўрни, банкларда хизматчи-ходимларнинг малакасини ошириш, уларга ҳақ тўлашнинг мотивацион усуллари яратиш, бошқарувнинг замонавий механизмларини жорий этишнинг банкнинг умумий молиявий кўрсаткичларига билвосита таъсир этиши билан боғлиқ тадқиқотлар ўрин олган.

Хорижлик ва маҳаллий олимлар томонидан амалга оширилган ушбу тадқиқотлар муҳим назарий ва услубий манба бўлса-да, тижорат банкларида персонални самарали бошқариш, корпоратив мақсадларни амалга оширишда персоналнинг фаолият самарадорлиги ва ҳиссасини ҳисоблаш билан боғлиқ айрим муаммолар тўлиқ ўрганилмаган. Бу эса, банк персоналини бошқарув объекти сифатида таснифлаш, персонал бошқарувининг ижтимоий-иқтисодий таҳлилини амалга ошириш ва такомиллаштириш бўйича назарий ва амалий жиҳатдан илмий изланишлар олиб боришни тақозо этади. Шу боисдан, мазкур тадқиқотда ушбу муаммоларни ҳал этиш юзасидан илмий-назарий, илмий-услубий ва илмий-амалий изланишлар олиб борилган.

Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Мазкур диссертация мавзуси Тошкент давлат техника университетининг илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ, Ф-1-100 рақамли «Ўзбекистон иқтисодиётини инновацион ривожлантириш ва модернизация қилишда инвестицион салоҳият назарияси, унинг шаклланиш механизмини яратишнинг илмий асосларини ишлаб чиқиш» мавзусидаги фундаментал лойиҳа даражасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади замонавий менежмент усуллари кўллаш орқали банк персонал бошқарувини такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

⁴Бекмуродов А.Ш., Турсунов Р.Т. Халқаро бизнес. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2009. – 233 б.; Бердияров Б.Т.Тижорат банклари актив операцияларининг даромадлиги. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. – Т.: БМА. 2002. – 21 б.; Котов В.А. Организация рынка ценных бумаг. – Т.: Молия, 2007.; Бутиков И.Л. Рынок ценных бумаг Узбекистана: проблемы формирования и развития. – Т.: Konsauditinform-nashr, 2008.; – 224 с.; Жумаев Н.Х., Абдурахмонов О.Қ. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: сабаблари ва уни бартараф этиш муаммолари. – Т.: Молия, 2010. – 160 б.; Саттаров О.Б. Тижорат банклари ликвидлигини таъминлашни такомиллаштириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. – Тошкент, БМА, 2008. – 21 б.; Тожиев Р.Р. Тижорат банклари ликвидлигини бошқаришнинг инновацион стратегияси. («Агробанк»ОАТБ мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ, .2011; Мустафоев З.Б. Банк маркетинги молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация.–Т.: ТДИУ.1998.; Мирзамайдинов Б.К. Банк хизматида маркетинг самарадорлиги. (Ўзбекистон Республикаси Ташки иқтисодий фаолият миллий банки мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ.2008.; Абдурахмонова М.М. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ.2010.

Тадқиқотнинг вазифалари:

бозор иқтисодиёти шароитида банк персонал бошқарувининг назарий ва услубий асосларини ёритиб бериш;

банк персоналининг самарадорлигини баҳолаш услубиёти, ижтимоий ва иқтисодий моҳиятини асослаш;

банк персонали бошқарувини такомиллаштириш бўйича хорижий тажрибаларни ўрганиш ва Ўзбекистон шароитида уларни қўллаш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

банк персонали бошқарувининг ҳозирги иқтисодий ҳолатини таҳлил қилиш, меҳнат мотивациясини амалга ошириш ва кучайтириш йўналишларини ишлаб чиқиш;

банк персоналига талабни аниқлаш усулини такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш;

банк хизмат кўрсатиш персонали бошқаруви харажатларини ҳисоблаш методикасини такомиллаштириш;

персонал бошқаруви стратегиясини ишлаб чиқиш, ходимлар захирасини шакллантиришнинг инновацион усулларини татбиқ этиш;

банк персонал бошқарувини такомиллаштириш ҳамда самарадорлигини ошириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида Ўзбекистон Республикаси “Асака” акциядорлик тижорат банкининг персонал бошқаруви танланган.

Тадқиқотнинг предмети бозор муносабатлари шароитида банк персонали бошқарувини такомиллаштириш жараёни билан боғлиқ иқтисодий муносабатлар ҳисобланади.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқотда дедуктив ва индуктив, илмий мушоҳадалаш, қийсий таққослаш, таҳлил ва синтез, статистик гуруҳлаш, танлаб кузатиш, ижтимоий сўров ўтказиш, таққослаш ва бошқа усуллардан фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

банкларда персонал бошқаруви фаолияти самарадорлигини аниқлаш усули персонал бошқаруви билан боғлиқ харажатлар таркиби ва персонал хизматини баҳолашнинг сифат кўрсаткичлари маълумотларини назорат қилиш тизими асосида такомиллаштирилган;

банк персонал бошқарувидаги рискларнинг олдини олиш механизми банк маҳсулотлари ва хизматларининг янги турларини яратиш, уларни диверсификациялаш, «контракт банклар» низоми, «сифатни бошқариш тамойили» модификацияси ҳамда «Earnings and Liquidity» усули орқали такомиллаштирилган;

банк персонал бошқарувида балансдан ташқари фаолиятдан келувчи даромадни ошириш механизмининг логорифмик-чиқиқли иқтисодий-математик модели банкларнинг капиталлашув ва ликвидлилик даражаси, менежмент сифати ҳамда бошқарув харажатларини назорат қилиш тизими асосида такомиллаштирилган;

тижорат банклари менежменти сифатини рейтинглаш ва банк хизматлари бозорининг мувозанатини таъминловчи оптимал қарорлар қабул қилиш усули

маржинал даромад ва маржинал харажатларни ҳисоблаш тизими асосида такомиллаштирилган.

Тадқиқотнинг амалий натижаси қуйидагилардан иборат:

персонални бошқаришнинг инновацион механизми ва технологияларини қўллаш натижасида «Асака» АТБ барқарорлигининг самарали бошқарув тизимини такомиллаштириш юзасидан илмий асосланган таклифлар ишлаб чиқилган;

банк персоналини самарали бошқаришда бизнес rischi даражасини пасайтириш, банкларнинг капиталлашув даражасини ошириш, халқаро муқобил рейтингини кўтариш бўйича таклифлар ишлаб чиқилган;

«Асака» АТБ персонали бошқаруви ва хизматлари самарадорлигини оширишда ўртача ва маржинал концепция усулининг қўлланилиши асосида банк бизнесида riskларни камайтиришга йўналтирилган тавсиялар ишлаб чиқилган;

банк персонали бошқаруви фаолиятини таъминлаш бўйича таклиф этилган услубий ишланмаларда банк хизматлари ҳажми, фоиз ставкаси, ўртача ва маржинал харажатлар ҳақида қарорлар қабул қилиш, инвестиция лойиҳаларини банкларнинг кредит маблағлари эвазига молиялаштириш имкониятлари асослаб берилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги. Диссертацияда қўлланилган усулларнинг замонавийлиги ва илмийлиги, берилган илмий-услубий тавсиялар ҳамда яратилган ишланмаларнинг расмий ташкилотлардан олинган маълумотларга асосланганлиги, уларни математик-статистик ишонччилик интервалида текширилганлиги ҳамда аниқликдан четланиш интервали статистика қонунларида келтирилган ишонччилик талабига жавоб бериши, ишлаб чиқилган илмий таклиф ва тавсияларнинг тегишли ташкилотлар томонидан тан олинганлиги ва амалиётга жорий этиш учун қабул қилинганлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти диссертацияда ишлаб чиқилган назарий ва услубий асослар республика банкларида персонал бошқарувини такомиллаштиришнинг концептуал жиҳатларини ишлаб чиқиш, келажакда банк персонали бошқаруви сиёсатини такомиллаштириш, уни таснифлаш, унга талабни аниқлаш, персонал меҳнатини мотивациялаш, персонал бошқаруви стратегиясини ишлаб чиқишда мамлакатнинг мақсадли дастурларини, банкларнинг персонал бошқаруви самарадорлигини оширишга қаратилган ҳукумат қарорларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти шундаки, диссертацияда ишлаб чиқилган илмий-назарий ғоя ва услублар банк персонали бошқарувини самарали ташкил этиш ва ривожлантириш, банкларнинг капиталлашув даражасини ошириш, банк персонали фаолияти самарадорлигини ошириш юзасидан илмий асосланган тавсиялар ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин. Шунингдек, диссертация материалларидан республика олий ўқув юртларида “Менежмент”, “Стратегик менежмент” ва “Банк персонали бошқаруви”

фанлари бўйича ўқув дастурларини такомиллаштиришда, ўқув қўлланмалар ва дарсликлар тайёрлашда илмий манба сифатида фойдаланиш мумкин.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Бозор муносабатлари шароитида банк персонали бошқарувини такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асосида қуйидагилар амалга оширилди:

банкларда персонал бошқаруви фаолияти самарадорлигини аниқлаш усулини персонал бошқаруви билан боғлиқ харажатлар таркиби ва персонал хизматини баҳолашнинг сифат кўрсаткичлари ҳамда кирим маълумотларини назорат қилиш тизими асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклиф «Асака» акциядорлик тижорат банкининг бошқарув фаолиятига жорий этилган («Асака» акциядорлик тижорат банкининг 2018 йил 18 январдаги 34П-сон маълумотномаси). Ушбу бошқарув фаолияти самарадорлигини аниқлаш усулини қўллаш «Асака» акциядорлик тижорат банкида банк персонали меҳнат унумдорлигини 2,6 фоизга, банк даромадини 1,2 фоизга, банк соф фойдасини 1,15 фоизга ошириш имконини берган;

банк персонали бошқарувидаги рискларнинг олдини олиш механизмини банк маҳсулот ва хизматларининг янги турларини яратиш, уларни диверсификациялаш, «контракт» модификацияси, «сифатни бошқариш» тамойили ҳамда банклар низоми, «Earnings and Liquidity» усули асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклиф «Асака» акциядорлик тижорат банкининг бошқарув фаолиятига жорий этилган («Асака» акциядорлик тижорат банкининг 2018 йил 18 январдаги 34П-сон маълумотномаси). Рискларнинг олдини олиш механизмини қўллаш натижасида банк активларини 3044,0 млрд. сўмга, хусусий капитални 108,0 млн. сўмга ва банк депозитларини 1347,0 млрд. сўмга ошиши таъминланган;

банк персонал бошқарувида балансдан ташқари фаолиятдан келувчи даромадни ошириш механизмининг логорифмик-чизиқли иқтисодий-математик моделини банкларнинг капиталлашув ва ликвидлилик даражаси, менежмент сифати ҳамда бошқарув харажатларини назорат қилиш кўрсаткичлари асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклиф «Асака» акциядорлик тижорат банкининг бошқарув фаолиятига жорий этилган («Асака» акциядорлик тижорат банкининг 2018 йил 18 январдаги 34П-сон маълумотномаси). Мазкур таклифни амалиётга қўллаш натижасида бошқарув харажатлари 22818,6 млн. сўмга камайтириш имконияти яратилган;

тижорат банклари менежменти сифатини рейтинглаш ва банк хизматлари бозорининг мувозанатини таъминловчи оптимал қарорлар қабул қилиш усулини маржинал даромад ва маржинал харажатларни ҳисоблаш асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклиф «Асака» акциядорлик тижорат банкининг бошқарув фаолиятига жорий этилган («Асака» акциядорлик тижорат банкининг 2018 йил 18 январдаги 34П-сон маълумотномаси). Ушбу таклифларнинг банк бошқарув фаолиятига жорий этилиши натижасида бошқарув самарадорлигини 14-16 фоизга ошириш имконияти яратилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур илмий тадқиқот натижалари 3 та халқаро, 5 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги. Диссертация мавзуси натижалари бўйича жами 20 та илмий иш, шу жумладан, 1 та монография, Ўзбекистон Республикаси ОАК эътироф этган журналларда 6 та, нуфузли хорижий журналларда 1 та илмий мақола, шунингдек, илмий-амалий конференция материаллари тўпламларида 12 та маъруза ва тезислар нашр этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация иши кириш, учта боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат. Диссертация ҳажми 161 бетни ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Диссертациянинг **кириш** қисмида тадқиқот мавзусининг долзарблиги, тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг асосий устувор йўналишларига боғлиқлиги, диссертациянинг мавзуси бўйича хорижий илмий тадқиқотлар шарҳи, муаммонинг ўрганилганлик даражаси, уни диссертация бажарилаётган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети, усуллари, тадқиқотнинг илмий янгилиги, назарий ва амалий аҳамияти, уларнинг жорий этилиши, тадқиқот натижаларининг апробацияси, натижаларнинг эълон қилинганлиги, диссертациянинг ҳажми ва тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг биринчи боби **«Бозор иқтисодиёти шароитида банк персонали бошқарувининг шаклланиш назарияси ва унинг самарадорлигини ошириш услубияти»** деб номланган, бунда банк хизмат кўрсатиш персонали меҳнати самарадорлигини таъминлашда меҳнат тақсимоли, персоналнинг маълум хизмат кўрсатиш йўналишида ихтисослашуви, кўрсатилаётган хизматларнинг сифат даражасига маънавий ва ҳуқуқий даражада жавобгар бўлиши ва интизом бўйича белгиланган талабларга жавоб бериши билан боғлиқ назарий фикрлар баён этилган.

Бозор иқтисодиёти муносабатлари шароитида банкларда фаолият юритаётган персоналнинг ўрнини ҳеч қандай ресурс боса олмайди. Персонал ишчи кучи бўлиб, ўз хусусиятига эга товар ҳисобланади. Банк персонали билан банк раҳбари ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштиришда иш ҳақи тўлаш тизимини такомиллаштириш, муносиб меҳнат қилиши учун зарур шарт-шароитларни яратиш, персоналнинг касбий ва хизмат лавозимлари бўйича юқорилаб бориши учун мотивацион жараёнларни тўғри таъминлаш, улардан самарали фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади. Персонал бошқаруви доимий равишда такомиллашиб бораётган банк хизматлари жараёнларида банд бўлган ҳар бир персоналнинг меҳнат фаолияти ташқи шароитга мослашувини эътиборга олиши зарур.

Маълумки, персонал хизмат кўрсатиш жараёнларига қанчалик кўп жалб этилса, уларнинг банк хизматлари ишида касбий профессионал фаолиятлари даражаси ошиб боради, натижада улар бажараётган хизмат кўрсатиш турлари сифатли ва қисқа вақт давомида бажарилиши таъминланади. Шу билан бирга,

банкларда банд бўлган персонал фаолиятини бошқариш нафақат иқтисодий, балки ижтимоий бошқарувни ҳам талаб этади.

Банк персоналининг касбий профессионализм даражаси ошиши маълум даражада меҳнатни ташкил этиш ва банкнинг молиявий-иқтисодий ҳолатига боғлиқ.

Иқтисодиётнинг глобаллашуви шароитида моддий ва табиий ресурслардан тежамли ва самарали фойдаланишда персонал бошқарувининг аҳамияти, унинг фаолиятини бошқаришда бир қатор элементлар асосий ўринга эга (1-расм).

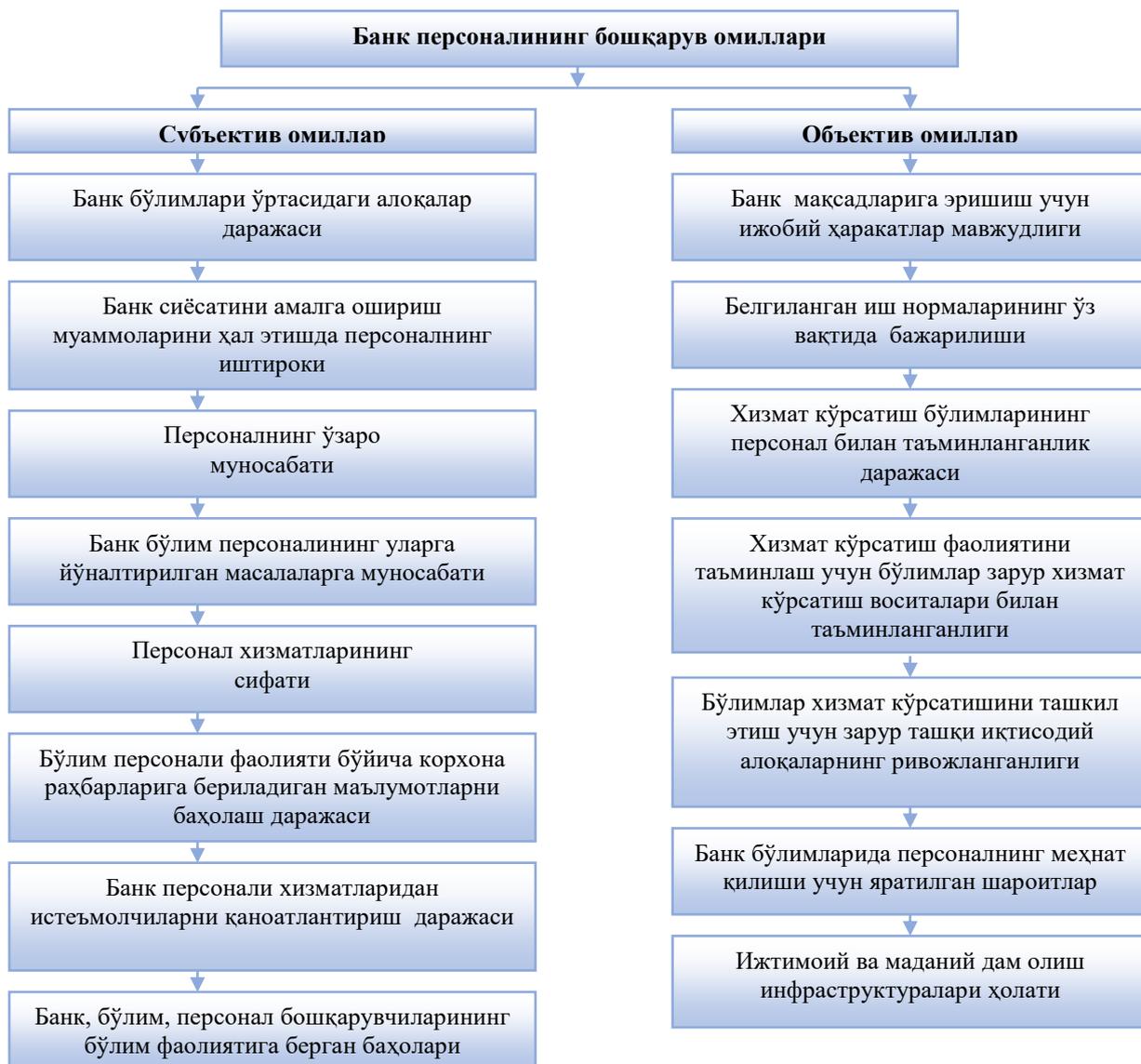


1-расм. Банк тизимида персонал бошқарувини режалаштириш ва уни ташкил этишнинг узвий боғлиқлиги⁵

Инсон ресурслари иқтисодий категория сифатида иқтисодий адабиётларда илк бор XX асрнинг 70-йилларида АҚШ олимлари “Инсон ресурслари” тушунчаси ўрнига “Персонал бошқаруви” тушунчасига ўтишларининг асосий сабаби “Персонал бошқаруви” тор корхона доирасида ифодаланиши, унинг асл негизи “Инсон ресурслари” эканлигидир.

⁵ Муаллиф ишланмаси.

“Персонал бошқаруви” билан “Инсон ресурслари” категориялари гарчи турли ижтимоий-иқтисодий маънони ифодаласа-да, персонал бошқаруви шаклланишининг асоси “Инсон ресурслари” эканлиги асослаб берилган. Бозор иқтисодиёти шароитида банк муассасалари иқтисодий жиҳатдан самарали бўлиши учун уларнинг хизмат кўрсатиш фаолиятида банд бўлган персоналдан фойдаланишнинг самарали шакллари ташкил этиш зарур. Хизмат кўрсатиш жараёнида инновацион технологиялардан фойдаланиш банк муассасалари бошқаруви томонидан персоналнинг хизмат кўрсатиш жараёнидаги аҳамиятини янада оширади ва персонал ўртасидаги муносабатларнинг бозор талаблари асосида шаклланишини таъминлайди.



2-расм. Банк хизматида персонални бошқариш омиллари⁶

Ижтимоий сиёсат иқтисодий ривожланишнинг асосий омили бўлиб, ҳар бир банк фаолияти хизмат кўрсатиш персоналига яратиб берган шароити билан баҳоланади. Банк персоналига йўналтирилган харажатлар иқтисодий жиҳатдан фойданинг ошиши, ижтимоий жиҳатдан персоналнинг турмуш даражаси

⁶ Муаллиф ишланмаси.

яхшиланиб боришини таъминлайди. Банк персоналини бошқариш самарадорлиги ишлаб чиқариш фаолиятининг объектив ва субъектив омилларига ҳам боғлиқ (2-расм).

Банк персонали бошқаруви самарадорлиги улар фаолиятини баҳолашда ягона баҳолаш тизими, иш жойларини таҳлил қилиш эвазига банк фаолиятини амалга ошириш бўйича мавжуд стандартлар ва баҳолаш нормативлари ва баҳолаш усулларига асосланиши керак. Услубий баҳолаш банкнинг миқдор, сифат ва мажмуа жараёнларини ўзида ифодаловчи стандарт ва нормативларга боғлиқ. Банк персонали бошқаруви самарадорлигини аниқлашда ҳозирги даврда кенг тарқалган усуллардан бири ҳар бир персонал фаолиятига баҳо беришдан иборат.



3-расм. Якка тартибда персонал фаолиятига баҳо бериш услуги⁷

Меҳнат ресурслари ва банк персонали ўз хусусиятларига эга бўлиб, банк персонали малакаларини ошириш билан боғлиқ инвестиция харажатлари уларнинг интеллектуал даражалари ошиб боришини таъминлайди. Банк персоналининг меҳнат унумдорлигини аниқлашда ягона умумлашган баҳолар

⁷ Муаллиф ишланмаси.

тизими ва баҳолаш услубларига асосланиши ҳамда ҳар бир персонал фаолиятига баҳо бериш мақсадга мувофиқ ҳисобланади (3-расм).

1-жадвал

Банк персоналига бўлган талабни аниқлаш⁸

<i>Персоналга талаб</i>	<i>Формула</i>	<i>Кўрсаткичлар</i>
Банк персоналига умумий талаб	$B_{хкп} = B_{ихи} \times \text{Э} \times \text{И}$	$B_{хкп}$ – банк персоналига талаб; $B_{ихи}$ – базис йилида банк персонали; Э – экстенсив омилар; И – интенсив омилар
Банк фаолияти учун зарур персонал имкониятларини аниқлаш	$B_{хкп} = P_y \times P_{му} \times P_{ум}$	P_y – персоналнинг умумий сони; $P_{ум}$ – персоналнинг йил давомидаги ўртача меҳнат фаолияти; $P_{му}$ – персоналнинг меҳнат унумдорлиги
Банкни зарур персонал билан тўлиқ таъминлаш	$B_{риж} = B_{риж} \times R_k \times T_k$	$B_{риж}$ – банкда мавжуд бўлган режали иш жойлари; R_k – банк иш жойларининг режали коэффиценти; T_k – иш жойларини тўлдириш коэффиценти. Бир иш жойи билан тўлдириш коэффиценти 1 га тенг бўлади.
Банк персоналига харажатларни аниқлаш	$B_x = B_{yx} - K_x$	B_x – банк персоналига харажат; B_{yx} – банкнинг умумий харажатлари; K_x – персонал харажатлари.
Банк персоналени бошқариш самарадорлиги	$P_{сб} = M_x \div P_x$	$P_{сб}$ – персонал бошқаруви самарадорлиги; M_x – кўрсатилган умумий хизматлар ҳажми; P_x – персоналга сарфланган харажатлар.

Жаҳон мамлакатлари иқтисодчи олимларининг корхона тўғрисида берган таърифларини назарий жиҳатдан таҳлил қилиш асосида банк ҳам корхона каби иқтисодий категория бўлиб, у турли мулкларга асосланган маълум бир хизмат кўрсатиш фаолиятида умумжамоа аъзолари ёки маълум ижтимоий-иқтисодий мақсадларга эришиш учун персонал фаолиятини ташкил этиб, фойда олувчи ҳуқуқий ёки жисмоний субъект сифатида ҳаракатланади.

Тадқиқот ишида банк фаолияти учун зарур персоналга талаб ходимнинг мутахассислиги, касбий маҳорати ва ихтисослигига боғлиқлиги асосланган ҳамда қуйидаги формулалар орқали изоҳланган.

Диссертациянинг «**Бозор муносабатлари шароитида банк хизмат кўрсатиш персоналени бошқариш сиёсатининг ўзига хос хусусиятлари, унинг таҳлили ва меҳнат мотивацияси**» деб номланган иккинчи бобида

⁸ Муаллиф томонидан тузилган.

давлатнинг ижтимоий сиёсати билан кадрлар сиёсатининг ўзаро боғлиқлиги ва у банк персонал сиёсати асосини ташкил этиши асослаб берилган. Персонал бошқарувини талаб ва таклиф қонунидан келиб чиққан ҳолда такомиллаштириб бориш зарурлиги, банк бошқаруви объекти сифатида уларнинг таркибий тузилишлари ўрганилган ва бошқарув субъектининг асосий вазифалари аниқланган, уни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда такомиллаштириб бориш зарурлиги асослаб берилган.

«Асака» АТБнинг 2012-2018 йилларда активлари ҳажми 717,9 фоизга, мажбуриятлари 730,7 фоизга, умумий капитали 624,5 фоизга ва мижозларга берган кредитлари 1028,8 фоизга кўпайган (2-жадвал).

2-жадвал

«Асака» акциядорлик тижорат банкининг умумий иқтисодий ривожланиш кўрсаткичлари⁹

минг сўмда

Кўрсаткичлар	2012 й.	2014 й.	2016 й.	2018 й.	2018 йилда 2012 йилга нисбатан ўзгариши, фоизда
Активлар	4228058	5163821	10135689	30355134984	717,9
Мажбурият	3720794	4527732	9350944	27187088030	730,7
Хусусий капитал	507264	636089	784745	3168046954	624,5
Мижозларга берилган кредит	2410707	3508463	6446626	2475421300	1028,8
Банк персоналига боғлиқ капитал самарадорлиги, фоизда	1,23	1,56	1,07	1,24	0,01 процент пунктга

2018 йилда «Асака» АТБ томонидан иқтисодий тармоқларга узоқ муддатга берилган ялпи инвестиция маблағлари 10 268.2 млрд. сўмни ташкил этиб, шундан саноат тармоғига 7 209,7 млрд. сўм, қишлоқ хўжалигига 1 099,4 млрд. сўм, қурилиш тармоғига 610,97 млрд. сўм, қолган 1 348,13 млрд. сўм бошқа тармоқларга берилган.

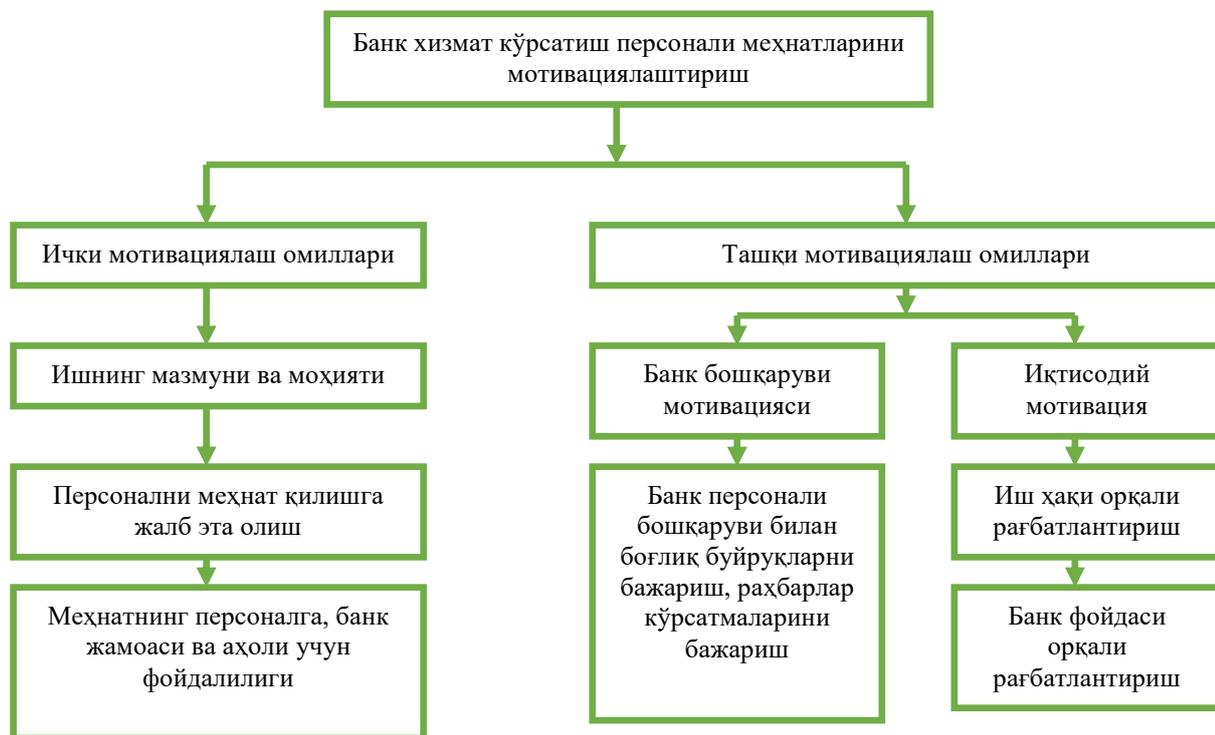
Персонал бошқарув ҳолатини таҳлил қилиш асосида банк хизмат кўрсатиш персоналини бошқаришда тижорат банкларида хизмат кўрсатиш жараёни билан меҳнатга ҳақ тўлашнинг умумлашган бошқарув бўлими ёки меҳнатни муҳофаза қилиш ва техника хавфсизлиги бўлими, ижтимоий ривожлантириш бўлимлари ташкил этилиши мақсадга мувофиқ эканлиги асослаб берилган.

Банк персоналини бошқаришда амалга оширилган тадбирлар натижасида «Асака» акционерлик тижорат банкининг иқтисодий фаолият кўрсаткичлари ўртача бозор иқтисодий кўрсаткичларига нисбатан юқори бўлиб, 2012-2018 йиллар ичида банк активи деярли 7,1 баробарга, хусусий капитал 6,2 баробарга, кредит маблағлари эса, қарийб 10,5 баробарга ошган.

2018 йилда «Асака» АТБ томонидан жами 395401589 минг. сўмга тенг инвестициялар амалга оширилган, шунингдек, банк активлари

⁹ Жадвал Ўзбекистон Республикаси «Асака» АТБ маълумотлари асосида тузилган.

самарадорлигининг 32,0 фоизга кўпайишига миллий сўмда акс этган активларнинг ўсиши таъсир кўрсатган. Хорижий валюта активларининг самарадорлиги 10,77 фоизга ошган бўлса, капиталдан фойдаланиш самарадорлиги шу даврда 0,8 фоизга ошган.



4-расм. Банк персонали меҳнатини мотивациялаш¹⁰

Мамлакатнинг ижтимоий ва кадрлар сиёсатида асосланган ҳолда банк персонали бошқарувининг ўзаро боғлиқлиги банк бошқарув тизимининг мақсади ва уларни танлаб олиш усули, ишга қабул қилишнинг асосий тадбирларига боғлиқ. Банк персонали бошқаруви ҳар бир персоналнинг меҳнатга нисбатан руҳий ҳолатларини эътиборга олиб, унга кўп қиррали шахс сифатида қараши мақсадга мувофиқ. Хизмат кўрсатиш персонали манфаатлари банк манфаатларига мос келгандагина, унинг фаолиятини самарали, деб ҳисоблаш мумкин. Банк бошқаруви ва банк хизматини кўрсатувчи персоналнинг манфаати ўзаро мос келиши учун ҳар бир банк персонали ўз меҳнат фаолиятидан манфаатдор бўлиши ва банкнинг самарали фаолиятида персоналга ишчи кучи сифатида эмас, балки зарур шахс сифатида муносабат кўрсатилиши лозим.

Банк персоналини туркумлаш ва бошқариш самарадорлигини таъминлаш унинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражасига ҳам боғлиқ. Бозор муносабатлари шароитида меҳнатни мотивациялашнинг замонавий услуби ишлаб чиқилди (4-расм).

¹⁰ Муаллиф ишланмаси.

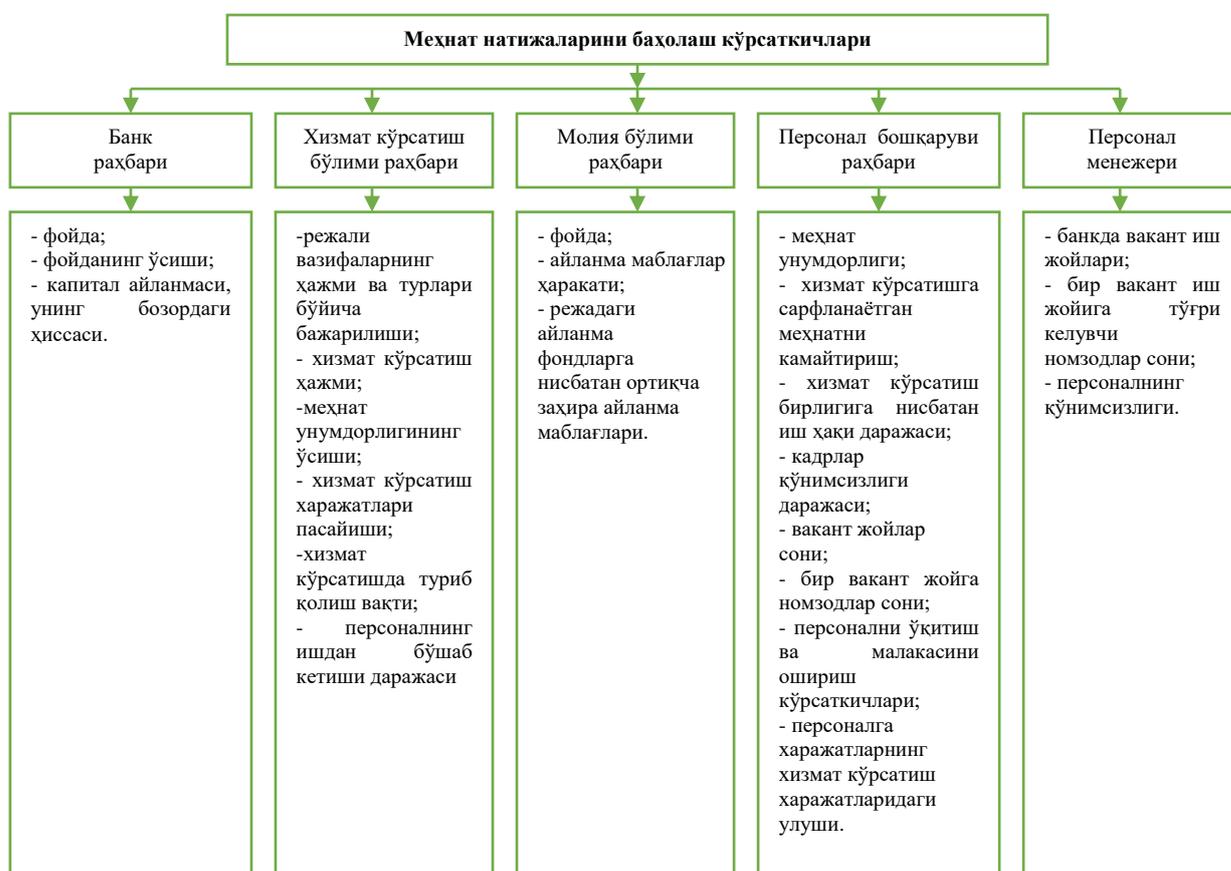


5-расм. Банк персонали бошқарув стратегияси самарадорлигига таъсир этувчи омиллар¹²

¹² Муаллиф ишланмаси.

Диссертациянинг «Хорижий мамлакатларда банк персоналининг бошқаруви ва моддий рағбатлантиришда хориж тажрибаси, бошқарув харажатлари самарадорлигини ошириш ва персонал бошқаруви стратегиясини такомиллаштириш» деб номланган учинчи бобида банк хизмат кўрсатиш персонали бошқаруви стратегияси самарадорлигига таъсир этувчи омиллар ишлаб чиқилган ва бир тизимга келтирилган (5-расм).

Банкларда хизмат кўрсатиш персоналига ишлаб чиқариш ресурслари сифатида эмас, балки у банк учун қанчага тушиши шаклида ифодаланади. Банк хизматини кўрсатувчи персонални шакллантириш ва улардан самарали фойдаланишни ташкил этиш учун персоналнинг меҳнат қилиш қобилиятини тиклаш фондини ташкил этиш мақсадга мувофиқ. Шунга кўра банк персонали меҳнат натижаларини баҳолаш кўрсаткичлари ишлаб чиқилди ва бир тизимга келтирилди (6-расм).



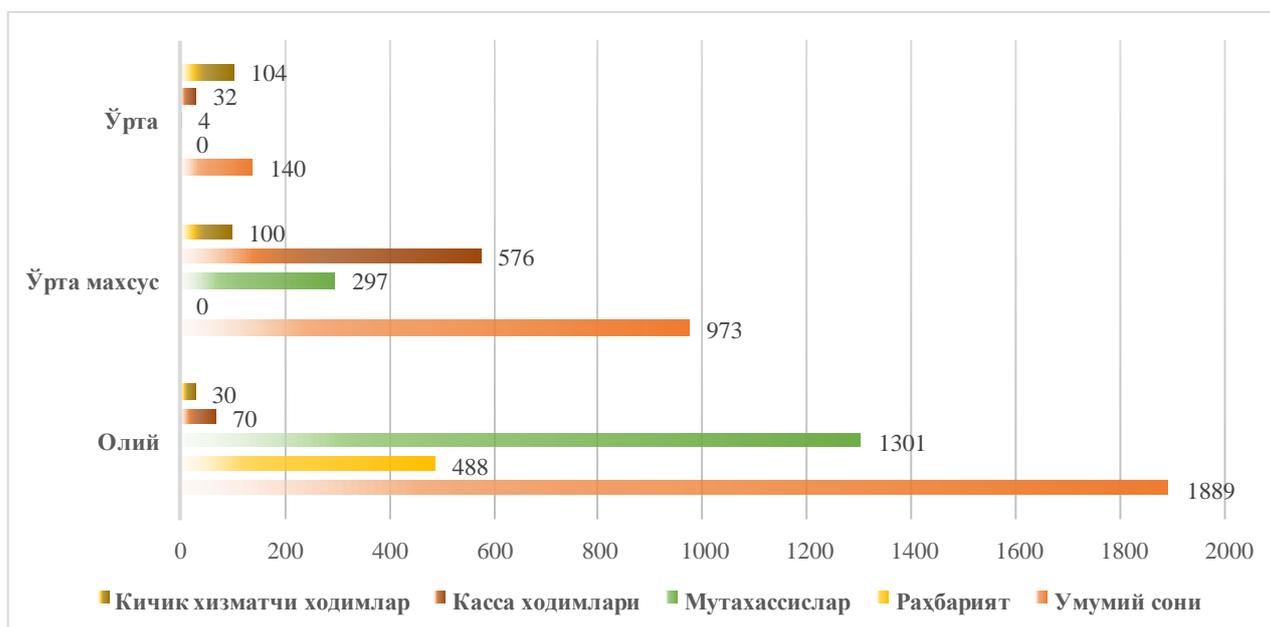
6-расм. Персоналнинг меҳнат натижаларини баҳолаш кўрсаткичлари¹³

Ривожланган мамлакатларда, жумладан, АҚШ ва Германия таълим тизимини ривожлантиришга 12 %, Японияда эса 10,8 % маблағ ажратилади. АҚШ бизнес субъектлари учун зарур персонални тайёрлаш учун йилига ўрта ҳисобда 238 млрд. АҚШ доллари сарфланар экан. АҚШда ишлаб чиқариш жараёнини ривожлантириш учун сарфланган ҳар бир долларнинг 85 фоизи ишлаб чиқариш персоналини ривожлантириш учун сарфланади.

¹³ Муаллиф ишланмаси.

АҚШнинг Атланта шаҳридаги “Ишлаб чиқаришни ташкил этиш институти” маълумотига кўра, 90-йилларда маҳсулот сифатини ошириш, меҳнат унумдорлигининг ошиши 46,5 % инсон омили ҳисобига, 35,9 % ишлаб чиқариш тизимини такомиллаштириш, 17,7 % илғор ишлаб чиқариш технологияларини қўллаш ҳисобига эришилган.

Муаллифнинг фикрича, АҚШ ва Япония мамлакатларидаги персонал бошқаруви тизимининг таҳлили асосида Ўзбекистон шароитида қуйидагиларни татбиқ этиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади: банк персоналининг хизмат қилаётган жойидаги фаолияти билан оптимал боғлиқлигини таъминлаш; банк персоналининг доимий бир жойда ишлашини моддий ва маънавий усуллар билан рағбатлантириш; персоналнинг узок муддатга, нафақага чиққунига қадар бир банкда ишлашига эришиш; персонални баҳолашда унинг кундалик бажарган иш ҳажми билан эмас, балки унинг жамоадаги мавқе ва банк даромади ошишига қўшган ҳиссаси билан белгилаш ҳамда икки-уч йилда уларнинг меҳнат фаолиятида эгаллаган лавозимлари бўйича сифат ўзгаришларига эришишлари, доимий эсда қоладиган воқеалар билан боғлиқ, хусусан, ўқув юртини тугаллаши, оила қуриши, фарзанд кўриши ёки уй-жой сотиб олиши билан боғлиқ вақтларда тақдирлаш механизмининг йўлга қўйиш; банк оладиган даромаднинг 75 %и персонални мукофотлаш, 25 % банк ихтиёрида қолиш тажрибасидан фойдаланиш.



7-расм. «Асака» акциядорлик тижорат банкининг Бош офис ва филиаллари бўйича ходимларнинг маълумоти бўйича таркиби, 2018 йил¹²

Банк хизмати кўрсатувчи персоналнинг қўнимсизлигига, иш жойларини ўзгартиришига, албатта, маълум объектив ва субъектив сабаблар таъсир

¹² «Асакабанк» акциядорлик тижорат банки маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган

этади. Тадқиқот ишида банк персоналини ўқитиш ва малакаларини ошириш билан боғлиқ самарадорликни аниқлашнинг қуйидаги формуласи таклиф этилган:

$$X_{умо} = D * X_{ус} * V * K * X_{ух}$$

Бу ерда:

$X_{умо}$ – персонални ўқитиш ва малакасини ошириш самарадорлиги;

D – ўқитиш дастурининг меҳнат унумдорлиги ва бошқа кўрсаткичларга таъсир кўрсатиш даври;

$X_{ус}$ – ўқитилган персонал сони, киши ҳисобида;

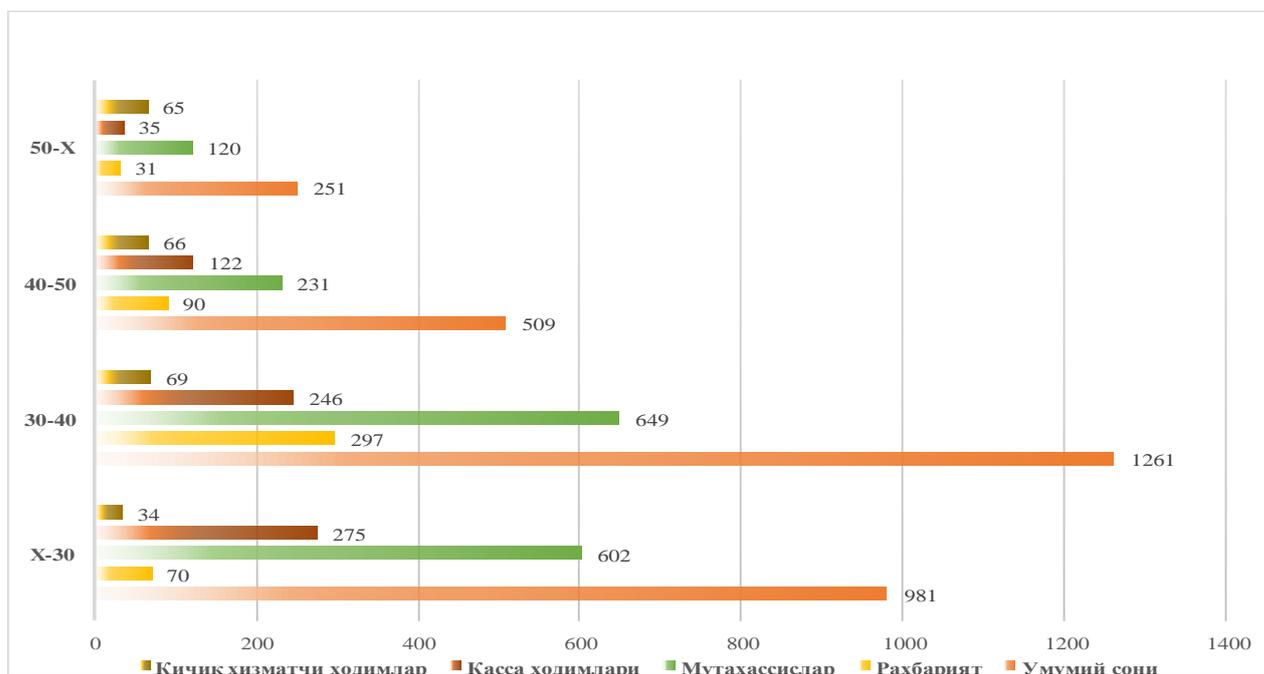
V – персонални ўқитиш самарадорлиги коэффиценти;

K – персонални ўқитиш билан боғлиқ харажатлар, сўмда;

$X_{ух}$ – бир хил ишни бажаришда яхши ва ўртача персонал меҳнатидаги фарқ.

Банк персоналини ўқитиш ёки улар малакаларини ошириш самарадорлиги меҳнат унумдорлиги, унинг сифати, хизмат кўрсатиш миқдори, бир хил хизматни бажарувчи яхши ва ўртача персонал меҳнатидаги фарқлар билан ифодаланади.

Банк персоналини ўқитиш ёки улар малакаларини ошириш самарадорлиги меҳнат унумдорлиги, унинг сифати, хизмат кўрсатиш миқдори, бир хил хизматни бажарувчи яхши ва ўртача персонал меҳнатидаги фарқлар билан ифодаланади.



8-расм. «Асака» акциядорлик тижорат банкининг Бош офис ва филиаллари бўйича ходимларнинг ёши бўйича таркиби, 2018 йил¹²

Тадқиқот ишида «Асака» АТБнинг Бош офис ва филиалларида фаолият олиб бораётган персоналнинг таркиби, хусусан, ходимларнинг

¹²«Асакабанк» акциядорлик тижорат банки маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган

мутахассислиги, ёши, жинси бўйича таҳлиллар амалга оширилди. 2018 йилда тасдиқланган штат жадвали бўйича жами 3087 нафар ходим кўзда тутилган бўлса, амалда 3002 нафар ходим меҳнат фаолиятини олиб борган. Шундан, мутахассислар 53,3 фоиз, касса ходимлари 22,6 фоиз, кичик хизматчи ходимлар 7,8 фоиз ва раҳбар ходимлар 16,25 фоизни ташкил этган. Банк хизматини амалга ошириш учун жами 1387 нафар аёллар банд этилган бўлса, эркаларнинг умумий сони 1615 нафарни ташкил этиб, жамига нисбатан 53,8 фоизга тенг бўлган (7-расм).

Йил бошида ишга қабул қилинган ходимлар сони 52 тани ва йил бошида ишдан бўшаганлар 49 нафарни ташкил этган. 30-40 ёшгача бўлган персоналнинг умумий штат бирлиги бўйича банд бўлган ходимларга нисбатан улуши энг юқори бўлиб, 42 фоизга тенг бўлган. Қолган ёш интерваллари бўйича эса, 30 ёшгача бўлганлар 32,6 фоизни, 40-50 ёшдагилар қарийб 17 фоизни ва 50 дан юқори бўлганлар 8,3 фоизни ташкил этган (8-расм).

Тадқиқот ишида персонал сони ва таркибининг банкнинг умумий фаолиятига таъсирини баҳолаш бўйича эконометрик таҳлиллар амалга оширилди. Энг кичик квадратлар (ЭКК) усулидан фойдаланган ҳолда ходимлар сони ва таркибининг банкнинг умумий “капитал рентабеллиги”, “активлар рентабеллиги”га таъсирининг эконометрик модели ишлаб чиқилди. Танлаб олинган ўзгарувчилар тўғрисидаги маълумотлар қуйидаги жадвалда акс эттирилган.

3-жадвал

2007-2018-йилларда «Асака» акционерлик тижорат банкининг умумий самарадорлик ва персоналига оид кўрсаткичларнинг тасвирий статистикаси¹³

Тасвирий статистика кўрсаткичлари	Капитал рентабеллиги, фоизда	Активлар рентабеллиги, фоизда	Ходимларнинг умумий сони, киши	Олий маълумотли ходимлар сони, киши	Ўрта махсус маълумотли ходимлар сони, киши	Ўрта маълумотлилар сони, киши
Ўртача	8,01	1,21	2669,10	1750,74	828,52	89,84
Стандарт четланиш	2,65	0,52	189,69	81,39	80,95	27,53
Минимум	2,77	0,29	2381,64	1625,14	706,34	50,16
Максимум	10,74	1,85	3002,00	1889,00	973,00	140,00
Йиғинди	96,14	14,50	32029,16	21008,90	9942,23	1078,03
Кузатувлар сони	12	12	12	12	12	12
Ўзгарувчиларнинг белгиланиши, символлар	kr	ar	xs	oliy	o`rtm	o`rta

3-жадвалда берилган 12 йиллик маълумотлар бўйича регрессия тенгламалари ҳосил қилинди. Регрессия тенгламалари статистик жиҳатдан аҳамиятли, чунки F-статистиканинг p-қиймати 5 фоиздан кичикни ташкил этган. Ушбу ҳолат 4-жадвалда иккита юлдузча билан акс эттирилган.

¹³«Асака» акционерлик тижорат банки маълумотлари асосида муаллиф томонидан R-studio дастурида тайёрланган.

Ўзгартирилган детерминация коэффициенти (Adjusted R²) эса, биринчи ва иккинчи тенгламаларда мос равишда 63 ва 74 фоизни ташкил этган. Бу олинган мустақил ўзгарувчилар иккала тенгламадаги боғлиқ ўзгарувчилардаги ўзгаришларнинг мос равишда 63 (0.631) ва 74 (0.740) фоизини тушунтириб беради, деган хулосага асос бўлади. Назарий жиҳатдан эса, мустақил ва боғлиқ ўзгарувчилар ўртасидаги ўзаро боғлиқликлар зичлиги юқори эканлигидан далолат беради (4-жадвал).

4-жадвал

Энг кичик квадратлар усулида регрессия тенгламаси коэффициентлари натижалари¹⁴

	Dependent variable:	
	kr (1)	ar (2)
xs	-7.155** (2.169)	-1.591*** (0.360)
oliy	7.338** (2.113)	1.590*** (0.351)
o'rtm	6.982** (2.194)	1.585*** (0.365)
o'rta	7.061** (2.279)	1.590*** (0.379)
Constant	-160.224 (161.734)	6.559 (26.869)
Observations	12	12
R2	0.765	0.835
Adjusted R2	0.631	0.740
Residual Std. Error (df = 7)	1.607	0.267
F Statistic (df = 4; 7)	5.708**	8.835***

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Келтириб чиқарилган регрессия тенгламаларида боғлиқ ўзгарувчилар сифатида капитал ва активлар рентабеллиги олинган. Бунда, барча мустақил ўзгарувчиларнинг таъсири иккала тенгламада ҳам 5 фоизлик муҳимлик даражаси билан статистик жиҳатдан аҳамиятли эканлигидан далолат беради. Ходимлар сони ва капитал рентабеллиги ўртасида тескари боғлиқлик мавжудлиги аниқланди. Олий маълумотли ходимлар, ўрта махсус маълумотли ходимлар ва ўрта маълумотли ходимлар сони кўрсаткичлари капитал рентабеллиги ва активлар рентабеллигига ижобий таъсир кўрсатаётганлиги коэффициентларнинг мусбат қиймат билан чиққанлиги билан изоҳланади.

Бундан хулоса қилиш мумкинки, ходимлар сонининг ошиши, бевосита эмас балки билвосита ходимларнинг маълумотига қараб капитал ва активлар

¹⁴ Натижалар муаллиф томонидан R-studio дастурида тайёрланган.

рентабеллигига ижобий таъсир кўрсатади. Шу боисдан персонал сонининг сифат жиҳатидан ошириб борилиши банкнинг иқтисодий кўрсаткичларининг ўсишига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади.

ХУЛОСА

Тадқиқот натижасида қуйидаги хулосалар ишлаб чиқилди:

1. Бозор муносабатларига асосланган иқтисодий ривожланиш шароитида банк персонал бошқаруви энг долзарб муаммолардан бири бўлиб, миллий иқтисодиётни ривожлантиришда мавжуд инвестиция, капитал, моддий ва табиий ресурслардан самарали ва тежамли равишда фойдаланишни ташкил этишда асосий етакчи омил ҳисобланади.

2. Персонал бошқаруви бўйича хорижий ва ўзбекистонлик иқтисодчи олимларнинг фикр-мулоҳазаларини ўрганиш асосида унга қуйидаги таъриф берилди: Персонал бошқаруви иқтисодий категория бўлиб, банкларда, корхоналарда бозор талабидан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, персоналнинг касбий мутахассислиги ва ихтисослигини, уларнинг ижтимоий-иқтисодий манфаатдорлик билан уйғунлашган ҳолда самарадорлигини таъминлашдан иборат.

3. Муаллифнинг фикрича, “персонални бошқариш”, “кадрларни бошқариш” тушунчалари ўзаро яқин бўлса-да, улар ўзаро фарқ қилади. “Персонал бошқаруви” инсон ресурсларини бошқариш тушунчасига яқин. Шунинг учун персонал бошқаруви инсон ресурсларини бошқариш концепциясида инсон ресурсларининг бир қисмини ташкил этади. Шунингдек, “инсон ресурслари” тушунчаси “персонал бошқаруви” тушунчасига нисбатан кенг маънога эга. Бу икки иқтисодий категория турли ижтимоий-иқтисодий маъноларни ифодаласа-да, персонал бошқаруви шаклланишининг асосини “инсон ресурслари” ташкил этади. Чунки “персонал бошқаруви” тор маънога эга бўлиб, иқтисодий манфаатлардан келиб чиққан ҳолда шаклланади, банк персонали бошқарувининг ижтимоий моҳияти мамлакат томонидан белгиланган ижтимоий сиёсатга асосланади.

4. Банк хизмат кўрсатиш харажатлари ҳам асосий ва айланма фондлар харажатлари бўлиб, жорий харажатларни ташкил этади. Банк персонали махсус товар сифатида хизмат кўрсатади, улар меҳнатининг оддий ва мураккаблигидан келиб чиққан ҳолда иш ҳақи белгиланади, шунга асосланган ҳолда банк персонали қиймати хизмат кўрсатишни ташкил қилиш учун банклар томонидан авансланган капитал эмас, балки хизмат кўрсатиш жараёнига жалб этилган персонал меҳнат харажатларини ифодаловчи иш ҳақи харажатларини ташкил этади.

5. Банкларда персонални ижтимоий муҳофаза қилишда, унинг меҳнат қилиш қобиляти, интеллектуал билим даражаси, узоқ муддат давомида ишлашларини аниқлаш мезонини белгиловчи омиллар ҳамда банк персоналига белгиланган талабларга жавоб беришини таъминлаш асосида танлаш услуби ишлаб чиқилган.

6. Банк персонали бошқарувида қуйидаги ижтимоий муаммолар

аниқланган: банк персонали бошқарувини самарали ташкил этишда ижтимоий-маданий мажмуаларг ривожланмаганлиги, меҳнат биржаларининг бозор принциплари асосида етарли даражада мувофиқлашмаганлиги, меҳнат унумдорлиги ошиб боришини таъминлашга қаратилган мотивациялар тизими шаклланмаганлиги, персонални ижтимоий ҳимоя қилиш даражаси талабга жавоб бермаслиги аниқланган.

7. АҚШ ва Япония мамлакатларидаги банк персоналининг бошқарув тажрибаларини ўрганиш асосида банк персоналининг бир жойда доимий ишлашини таъминлаш, уларнинг банк персонали бошқаруви назоратида бўлишига эришиш, уларнинг турмуши, ижтимоий ва маънавий жиҳатдан шаклланишлари бошқарув назоратида бўлиши, уларни умумбанк манфаатларига мос шаклда тарбиялаш сингари механизмлардан Ўзбекистон шаротида фойдаланишнинг усул ва воситалари таклиф этилган.

8. Иқтисодчи олимлар ўртасида меҳнат ресурсларига авансланган харажатлар тариқасида фикрлар мавжуд бўлиб, банк персоналининг баҳоси турли тўловлар йиғиндисидан ташкил топган бўлиб, персонал баҳосининг (қийматининг) ошиб бориши унинг малакавий ва илмий потенциали билан боғлиқ харажатлардан ташкил топади. Шунинг учун банкларда банд персоналга ишчи кучи қиймати шаклида эмас, балки унинг банкка қанча харажатга тушиши билан белгиланиши.

9. Банклар хизмат кўрсатиш фаолиятларининг рақобатбардош бўлиши янги техника ва технологиялар қўллаш билан боғлиқ. Хизмат кўрсатиш жараёнида ахборотлар технологияси қўлланилиши хизмат кўрсатиш интеграциялашуви ва банкларда таркибий ўзгаришларга олиб келиши натижасида хизмат кўрсатиш персонали камайиши ва меҳнат унумдорлиги ошишини таъминлайди. Банкларида хизмат кўрсатиш персонали бошқаруви самарадорлигини таъминлаш, биринчидан, персонал бошқарувининг банк стратегик қарорларига асосланиши, иккинчидан, ишлаб чиқариш ходимлари бошқаруви молиявий харажатлар миқдорига боғлиқлиги, учинчидан, персонални танлаш улардан самарали даражада фойдаланишни таъминлашга асосланади.

10. Амалга оширилган эконометрик таҳлиллар натижасида амин бўлиндики, банкларда капитал ва активлар рентабиеллиги билан персонал ўртасида юқори боғлиқлик мавжуд. Айниқса, персоналнинг маълумот (квалификация) даражаси билан капитал ва активлар рентабеллиги ўртасида юқори зичликда ижобий боғлиқлик туфайли хулоса чиқариш мумкинки, бошқа омиллар ўзгармас бўлган шароитда олий маълумотли персоналнинг бир-бирликка ошиши активлар рентабеллигини ўртача 1,5 фоиз пунктга ошириш имконини берар экан (эконометрик модель бўйича). Капитал рентабеллигига ҳам ўрта ва ўрта махсус маълумот даражасига эга персоналга нисбатан олий маълумотли персонал кўпроқ ҳисса қўшиши аниқланди.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.3/10.12.2019.I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Норинбоев Ойбек Қобилжонович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ
ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

08.00.13 – Менеджмент

08.00.07- Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

Ташкент – 2020

Тема докторской диссертации (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан, за В2017.2.PhD/Iqt186

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном техническом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tsue.uz) и Информационно-образовательном портале «Ziyonet» (www.ziyonet.uz).

Научный руководитель:

Кодиров Абдусатторходжа
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Йулдошев Нуритдин Курбонович
доктор экономических наук, профессор

Бердиназаров Зафар Улашович
доктор экономических наук

Ведущая организация:

Ташкентский финансовый институт

Защита диссертации состоится « ____ » _____ 2020 года в ____ часов на заседании разового совета при Научном совете DSc.3/10.12.2019.I.16.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете (Адрес: 100003, город Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный № ____). (Адрес: 100003, город Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51.

Автореферат диссертации разослан « ____ » _____ 2020 года.
(реестр протокола рассылки № ____ от « ____ » _____ 2020 года.)

А.Ш.Бекмуродов

Председатель Научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

У.В.Гафуров

Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

Ш.Дж. Эргашходжаева

Председатель научного семинара при Научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В условиях мировых экономических отношений требуется использование подходов менеджмента в обеспечении конкурентоспособности банковского сектора. А это ставит такие важные задачи, как совершенствование управления персоналом банка на основе эффективного использования современных концепций управления. Стабильная позиция банков на финансовом рынке в мире зависит, прежде всего, от их конкурентоспособности, в частности, от потенциала банковского персонала.

Причиной обращения особого внимания управлению персоналом в современной рыночной экономике является предоставление качественных услуг субъектам производства и услуг, в том числе развитие социальных и психологических компетенций персонала, таких как повышение уровня по использованию цифровых технологий, работе и общения с клиентами, и их роста по должностной лестнице. Именно поэтому все ведущие финансовые институты и организации мира имеют свои HR-центры (Human Resources).

В мире проводятся исследования, направленные на решение научно-методических, научно-теоретических проблем, связанных с совершенствованием управления банковским персоналом, в частности, работы, посвященные вопросам повышения уровня капитализации и ликвидности банков, совершенствования механизмов кредитования и снижения уровня риска являются примером этому. Имеется большая потребность к проведению научных исследований по таким приоритетным направлениям, как эффективное управление персоналом банка, совершенствование оценки состояния персонала с учетом международного опыта, рациональное распределение работы и услуг, широкое использование методов обучения «e-learning», постоянное повышение квалификации сотрудников банка и регулирование работы HR-центров.

За годы независимости в Узбекистане были проведены широкомасштабные реформы по совершенствованию деятельности банковского персонала. Одной из наиболее важных задач сегодня является стабильная работа банковско-финансовой системы республики, включая капитализацию и ликвидность коммерческих банков, в условиях мирового финансово-экономического кризиса, охватившего экономику и финансовые рынки многих развитых стран. Соответственно, в Стратегии действий по развитию Республики Узбекистан на 2017–2021 годы определены задачи, такие как «совершенствование банковской системы, расширение участия банков в финансировании отраслей экономики и регионов»¹.

Исходя из этих целей одной из наиболее актуальных задач является проведение исследований по совершенствованию управления персоналом

¹ Указ Президента Республики Узбекистан УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан». Сборник законодательных актов Республики Узбекистан, 2017 г. №6. Статья 70.

банка в нашей стране. Утверждено Указом Президента Республики Узбекистан № УП-4947 от 7 февраля 2017 года.

Данное диссертационное исследование в определенном уровне послужит выполнению задач, изложенных в указах Президента Республики Узбекистан №УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», №УП-5177 от 2 сентября 2017 года «О первоочередных мерах по либерализации валютной политики», постановлении №ПП-3270 от 12 сентября 2017 года «О мерах по повышению стабильности и дальнейшего развития банковской системы в республике» и других нормативно-правовых актах.

Зависимость исследования от приоритетных направлений развития науки и технологий в республике. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное, культурно-образовательное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изучения проблемы. Научные и теоретические аспекты управления персоналом, подготовки кадров, стимулирования труда, повышения эффективности затрат на управление нашли отражение в научных трудах таких зарубежных ученых-экономистов, как Дж.Дж. Ламбен, П.Друкер, Э. Дихтель, Е.П.Голубков, Махмуд Дж. Аль Саидай, Д.И. Барканин, А.В.Буздалин, Т. Амблер и другие².

Принципы менеджмента в деятельности коммерческих банков и вопросы их совершенствования подробно изложен в научных исследованиях ученых СНГ В.М.Усоскина, Е.Ф.Жуковой, И.В.Ларионовой, И.Т. Балабанова, О.И.Лаврушиной, Ю.Н.Лапнина, Н.П.Беляцкого и Ю.А. Маленкова³.

Необходимость организации банковских услуг в Узбекистане на основе требований рынка, управления банковским персоналом и их эффективности в организации правильной и эффективной работы, а также существующие

² Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 2006.; Питер Друкер Энциклопедия менеджмента. – Издание на русском языке. – М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2012.; Дихтель Е., Хершген Х. Практический маркетинг, учеб. пособие / пер. с нем. Макарова А.М.: под ред. Минко И.С. – М.: Высш. шк. 1995. – 225с.; Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samyadai, Ibrahim, Alnawas A.M. and Rodina A. Yousif, 2010. «The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage», The Case of Private Commercial Banks in Jordan. Asian Journal of Marketing, 4: 113-130.; Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; Буздалин А.В. Надежность банка: От формализации к оценке, 2012. – 192с.; Амблер Т. Практический маркетинг. /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.

³ Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: Управление и операции. Изд.4, стереотип. URSS. 2014. 328 с.; Синки Дж.Ф., Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. 4-го изд. / Джозеф Ф. Синки, мл. – М.: Catallaxu, 1994. - XXV, 937с.; Жукова Е.Ф. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Единство, 2006. - 575 с.; Тимоти У. Кох. Управление банком: пер. с англ. В 5-ти томах (книгах), 6-ти частях. – Уфа: Спектр. Часть 1, 2003. - 112 с.; Ларионова И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. – М.: Консалтбанкир, 2003. - 272 с.; Банковское дело: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Под ред. Балабанов И.Т. Банки и банковское дело. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 304 с.; Банковский менеджмент: учебник / кол.авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. - 3 - е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. - 560 с.; Роуз П.С. Банковский менеджмент. БМА. – М.: Дело-ЛТД.1995.-743 с.; Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Современная школа, 2010.; Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. - 224 с.

проблемы в этой системе изучены учеными-экономистами, такими как А.Ш. Бекмуродов, Б.Т. Бердияров, В.А.Котов, И.Л.Бутиков, Н.Х.Жумаев, О.Б. Саттаров, О.К.Абдурахманов, Р.Т.Турсунов, Р.Р.Тожиев, З.Б.Мустафоев, Б.К.Мирзамайдинов, М.М.Абдурахманова⁴ и другими.

Хотя исследовательская работа этих ученых непосредственно не затрагивает проблемы управления персоналом банка, существуют исследования, связанные с ролью человеческого капитала, обучением сотрудников в банках, созданием мотивационных методов их оплаты, внедрением современных механизмов управления, непосредственно влияющих на общую финансовую деятельность банка.

Хотя эти исследования, проводимые зарубежными и местными учеными, являются важным теоретическим и методологическим источником, некоторые проблемы, связанные с эффективным управлением персоналом в коммерческих банках, расчетом эффективности и вклада персонала в реализацию корпоративных целей, не были полностью изучены. А это требует проведения теоретических и практических исследований по классификации персонала банка как объекта управления, реализации и совершенствования социально-экономического анализа управления персоналом. Поэтому в настоящем исследовании проведены теоретические, научные, методологические и научно-практические исследования по решению этих проблем.

Связь исследования с планами научно-исследовательской деятельности вуза, в котором выполнена диссертация. Тема данной диссертации выполнена в рамках фундаментального проекта Ташкентского государственного технического университета, Ф-1-100, «Теория инвестиционного потенциала в инновационном развитии и модернизации экономики Узбекистана, разработка научных основ механизма его формирования».

Цель исследования. Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления персоналом банка с использованием современных методов управления.

Задачи исследования:

⁴ Бекмуродов А.Ш., Турсунов Р.Т. Халқаро бизнес. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2009. – 233 б.; Бердияров Б.Т.Тижорат банклари актив операцияларининг даромадлилиги. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. – Т.: БМА. 2002. – 21 б.; Котов В.А. Организация рынка ценных бумаг. – Т.: Молия, 2007.; Бутиков И.Л. Рынок ценных бумаг Узбекистана: проблемы формирования и развития. – Т.: Konsauditinform-nashr, 2008.; – 224 с.; Жумаев Н.Х., Абдурахмонов О.К. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: сабаблари ва уни бартараф этиш муаммолари. – Т.: Молия, 2010. – 160 б.; Саттаров О.Б. Тижорат банклари ликвидлилигини таъминлашни такомиллаштириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. – Тошкент, БМА, 2008. – 21 б.; Тожиев Р.Р. Тижорат банклари ликвидлилигини бошқаришнинг инновацион стратегияси.(«Агробанк» ОАТБ мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ, .2011; Мустафоев З.Б. Банк маркетинги молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ.1998.; Мирзамайдинов Б.К. Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий фаолият миллий банки мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ, 2008.; Абдурахманова М.М. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ, 2010.

раскрытие теоретических и методологических основ управления персоналом банка в условиях рыночной экономики;

обоснование социальной и экономической сущности, методологии оценки эффективности персонала банка;

изучение зарубежного опыта по совершенствованию управления персоналом банка и разработка предложений по их применению в условиях Узбекистана;

анализ текущей экономической ситуации управления персоналом банка, разработка направлений реализации и усиление мотивации труда;

разработка рекомендаций по совершенствованию методики определения требований к персоналу банка;

совершенствование методики расчета затрат на управление персоналом банковских услуг;

разработка стратегии управления персоналом, внедрение инновационных методов формирования кадрового резерва;

разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления персоналом и эффективности банка.

Объектом исследования выбрано управление персоналом Акционерного коммерческого банка «Асака» Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются экономические отношения, связанные с процессом совершенствования управления персоналом банка в контексте рыночных отношений.

Методы исследования. В исследовании использованы дедуктивные и индуктивные методы, методы научных наблюдений, сравнения, анализа и синтеза, статистической группировки, выборочного наблюдения, социальных опросов, сопоставления и другие методы.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

совершенствован метод определения эффективности деятельности управления персоналом в банках на основе системы контроля за, качественными показателями оценки службы персонала и структурой расходов, связанных с управлением персоналом;

совершенствован механизм предупреждения рисков в управлении персоналом банка за счет создания новых видов банковской продукции и услуг, их диверсификации, устава «контрактных банков», модификации «принципа управления качеством» и метода «Earnings and Liquidity»;

совершенствована логарифмически-линейная экономико-математическая модель механизма увеличения доходов от забалансовой деятельности в управлении персоналом банка на основе системы контроля расходов на управление персоналом и качества менеджмента, уровня ликвидности и капитализации банков,

усовершенствованы метод принятия оптимальных решений, обеспечивающих баланс рынка банковских услуг и рейтинга качества менеджмента коммерческих банков на основе системы расчета предельного дохода и предельных издержек.

Практические результаты исследования:

разработка научно-обоснованных предложений по совершенствованию эффективной системы управления АКБ «Асака» в результате применения инновационных механизмов и технологий управления персоналом;

разработаны предложения по снижению уровня бизнес-рисков в эффективном управлении банковским персоналом, повышению капитализации банков и повышению международного альтернативного рейтинга;

разработаны рекомендации по снижению рисков в банковском бизнесе, основанные на использовании методов умеренной и маржинальной концепции для повышения эффективности услуг и управления АКБ «Асака»;

обоснованы возможности финансирования инвестиционных проектов за счет кредитных средств банков, принятия решений об объеме банковских услуг, процентной ставке, средней и маржинальной расходов в методических разработках, предложенных по обеспечению деятельности управления банковским персоналом.

Достоверность результатов исследования. Современность и научность методов, использованных в диссертации, достоверность приведенных научно-методических рекомендаций и разработок на основе информации, полученной от официальных организаций, их проверки в интервале математически-статистической достоверности и интервале отклонений соответствуют требованиям достоверности, установленным в статистических законах, разработанные научные предложения и рекомендации, признаются и принимаются к реализации соответствующими организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования заключается в теоретических и методологических основах, разработанных в концептуальных аспектах совершенствования управления персоналом в банках республики, дальнейшего совершенствования политики управления персоналом банка, ее классификации, возможности использования правительственных решений для повышения эффективности управления персоналом.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные в диссертации научно-теоретические идеи и методологии могут быть использованы для эффективной организации и развития управления персоналом банка, разработки научно-обоснованных рекомендаций по повышению уровня капитализации банков и эффективности банковского персонала. А также материалы диссертации могут быть использованы в качестве научного источника для совершенствования учебных планов, учебных пособий и учебников в высших учебных заведениях республики по специальностям «Менеджмент», «Стратегический менеджмент» и «Управление персоналом банка».

Внедрение результатов исследования. На основании научных результатов, полученных для совершенствования управления персоналом банка в рыночных отношениях реализовано следующее:

Предложение по совершенствованию методологии определения эффективности деятельности управления персоналом в банках на основе системы контроля качества и оценки экономической эффективности услуг персонала и системы управления доходами внедрено в управленческую деятельность АКБ «Асака» (справка № 34П АКБ «Асака» от 18 января 2018 года.). Применение этого метода определения эффективности управленческой деятельности позволило повысить производительность труда сотрудников банка в АКБ «Асака» на 2,6 %, доходы банка на 1,2 %, чистую прибыль банка на 1,15%;

Предложение по совершенствованию механизма предупреждения рисков в управлении персоналом банка, создании новых видов банковских продуктов и услуг, их диверсификации, модификации «контракт» принципа «управления качеством» и устава банка, метода «Earnings and Liquidity». (справка № 34П АКБ «Асака» от 18 января 2018 года). В результате использования механизма предупреждения рисков активы банка оцениваются в 3044,0 млрд. сум., частный капитал 108,0 млн. сум. и банковские депозиты на сумму 1347,0 млрд. сум.;

Предложение по совершенствованию логарифмически-линейной экономико-математической модели механизма увеличения доходов от забалансовой деятельности в управлении персоналом банка на основе показателей капитализации и ликвидности банков, качества управления и контроля расходов на управление внедрено в управленческую деятельность АКБ «Асака» (справка № 34П АКБ «Асака» от 18 января 2018 года). Реализация этого предложения позволила уменьшить управленческие расходы на 22818,6 млн. сум.;

предложение по улучшению качества управления коммерческими банками и принятию оптимальных решений на основе расчета предельного дохода и предельных издержек внедрено в управленческую деятельность АКБ «Асака» (справка № 34П АКБ «Асака» от 18 января 2018 г.). В результате внедрения этих предложений в банковском менеджменте эффективность управления выросла на 14-16 %.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждались на 3 международных и 5 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По результатам темы диссертации опубликовано 20 научных работ, в том числе 1 монография, 6 статей в журналах, признанных ВАК Республики Узбекистан, 1 научная статья в авторитетных зарубежных журналах, а также 12 статей и тезисов в сборниках научно-практической конференции.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Объем диссертации составляет 161 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении диссертации представлена актуальность темы исследования, основные направления исследований развития науки и технологии республики, обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации, степень изученности проблемы, ее связь с научно-исследовательской деятельностью университета, цель и задачи исследования, объект и предмет, методы, научная новизна исследования, теоретическая и практическая значимость, их внедрение, апробация результатов исследования, предоставляется информация о публикации результатов, объеме и структуре диссертации.

Первая глава диссертации озаглавлена **«Теория формирования управления банковским персоналом в условиях рыночной экономики и методология повышения его эффективности»**, здесь изложены теоретические мысли относительно трудового распределения в обеспечении эффективности труда обслуживающего персонала банка, специализации персонала в направлении оказания определенных услуг, моральной и юридической ответственности за качество предоставляемых услуг и их соответствие дисциплинарным требованиям.

В условиях рыночной экономики никакие ресурсы не могут быть заменены банковским персоналом. Персонал является рабочей силой, и своеобразным товаром. Совершенствование системы оплаты труда, создание необходимых условий для достойного труда, обеспечение надлежащих процессов мотивации для профессионального и карьерного роста, эффективное использование персонала имеют важное место в координации отношений между персоналом и руководством банка. Необходимо учитывать тот факт, что каждый сотрудник вовлечен в процессы постоянного совершенствования управления персоналом, адаптации своей трудовой деятельности к внешним условиям.

Как известно, чем больше вовлекается персонал в процесс обслуживания клиентов, тем выше уровень профессионализма в работе банковских услуг, что приводит к качеству и краткосрочному выполнению видов услуг. В то же время управление деятельностью персонала в банках требует не только экономического, но и социального управления.

Повышение профессионализма персонала банка в определенной степени зависит от организации трудового и финансово-экономического состояния банка.

В условиях глобализации экономики, важность управления персоналом в рациональном и эффективном использовании материальных и природных ресурсов, ряд элементов в управлении имеют особое место (рис. 1).

Человеческие ресурсы как экономическая категория. В начале 1970-х годов американские ученые впервые ввели понятие «управление персоналом» взамен понятия «человеческие ресурсы», дело в том, что

понятие «управление персоналом» применяется только в рамках предприятия, основой которого является понятие «человеческие ресурсы».



Рисунок 1. Взаимосвязь планирования и организации управления персоналом в банковской системе⁵

Хотя категории «управление персоналом» и «человеческие ресурсы» представляют разные социально-экономические значения, утверждается, что основой для формирования управления персоналом являются «человеческие ресурсы». Чтобы быть экономически эффективными в рыночной экономике, банковские учреждения должны установить эффективные формы кадрового обеспечения в своей деятельности по обслуживанию. Использование инновационных технологий в процессе обслуживания еще более повышает роль персонала банковских услуг в управлении банковскими учреждениями и обеспечивает формирование отношений между сотрудниками на основе требований рынка.

⁵ Разработка автора.

Социальная политика является основным фактором экономического развития, и деятельность каждого банка оценивается условиями, созданными для обслуживающего персонала. Расходы на персонал банка обеспечивают рост дохода в экономическом аспекте, улучшение уровня жизни в социальном аспекте. Эффективность управления персоналом банка также зависит от объективных и субъективных факторов производственной деятельности (рисунок 2).



Рисунок 2. Факторы управления персоналом в банковской службе⁶

Эффективность управления персоналом банка должна основываться на единой системе оценки их эффективности, существующих стандартах банковских операций и стандартах оценки и методах оценки в обмен на анализ работы. Методологическая оценка зависит от нормативов и стандартов, которые отражают количество, качество и сложные процессы банка. Одним из наиболее распространенных методов, используемых сегодня для определения эффективности управления персоналом банка, является оценка эффективности каждого персонала.

⁶ Разработка автора



Рисунок 3. Методы индивидуальной оценки персонала⁷

Трудовые ресурсы и персонал банка являются своеобразными, а инвестиционные затраты, связанные с повышением квалификации персонала банка, обеспечивают повышение их интеллектуального уровня. Рекомендуется оценить работу банковского персонала на основе общей системы оценок и методов оценки и оценки работы каждого сотрудника (рисунок 3).

Основываясь на теоретическом анализе ученых-экономистов мира, банк является экономической категорией, а также субъектом предпринимательской деятельности, который предоставляет юридические или физические выгоды членам коллектива в конкретной имущественной

⁷ Разработка автора.

услуге или для достижения конкретных социально-экономических целей и действует как субъект.

В исследовании, спрос на персонал, необходимого для банковской деятельности, основано на квалификации, профессионализме и квалификации работника и объясняется следующими формулами.

Таблица 1

Определение спроса на персонал банка⁸

<i>Спрос на персонал</i>	<i>Формула</i>	<i>Показатели</i>
Общие требования к персоналу банка	$B_{хкп} = B_{ихи} \times \mathcal{E} \times I$	$B_{хкп}$ – спрос на персонал банка; $B_{ихи}$ – сотрудники банка в течение базового года; \mathcal{E} – расширяемые факторы; I – интенсивные факторы
Определение необходимого персонала для деятельности банка	$B_{хкп} = P_y \times P_{мy} \times P_{ум}$	P_y – общая численность персонала; $P_{ум}$ – среднегодовая трудовая активность персонала; $P_{мy}$ – производительность труда персонала
Обеспечить банка необходимым персоналом	$B_{риж} = B_{риж} \times P_k \times T_k$	$B_{риж}$ – запланированные рабочие места доступны в банке; P_k – плановые коэффициенты банковских рабочих мест; T_k – коэффициент заполнения вакансии. Коэффициент заполнения одной работой равен 1.
Определение затрат на персонал банка	$B_x = B_{yx} - K_x$	B_x – расходы на персонал банка; B_{yx} – общие расходы банка; K_x – личные расходы.
Эффективность управления персоналом банка	$P_{сб} = M_x \div P_x$	$P_{сб}$ – эффективность управления персоналом; M_x – всего оказанных услуг; P_x – расходы на персонал

Во второй главе диссертации, озаглавленной «**Особенности политики управления обслуживающим персоналом банка в условиях рыночных отношений, ее анализ и мотивация труда**», обоснована взаимосвязь между государственной социальной политикой и кадровой политикой, которая является основой кадровой политики банка. Определена необходимость совершенствования управления персоналом на основе закона спроса и предложения, определены его структуры как объекта банковского управления и основные задачи субъекта управления, а также необходимость его совершенствования, исходя из специфики его управления.

⁸ Составлено автором.

Активы АКБ «Асака» в 2012-2018 гг. увеличились на 717,9 %, обязательства на 730,7 %, общий капитал на 624,5 % и кредиты клиентам на 1028,8% (таблица 2).

Таблица 2

**Общэкономические показатели развития акционерного
коммерческого банка «Асака»⁹**

тысячи сум

Показатели	2012 г.	2014 г.	2016 г.	2018 г.	Изменение в 2018 году по сравнению с 2012 годом, в процентах
Активы	4228058	5163821	10135689	30355134984	717,9
Обязательство	3720794	4527732	9350944	27187088030	730,7
Частный капитал	507264	636089	784745	3168046954	624,5
Кредиты выданные клиентам	2410707	3508463	6446626	2475421300	1028,8
Эффективность капитала, связанного с персоналом банка, в процентах	1,23	1,56	1,07	1,24	на 0,01 процентный пункт

Долгосрочный инвестиционный портфель АКБ «Асака» в секторах экономики в 2018 году составило 10 268,2 млрд. сум., из которых 7 209,7 млрд. сум, в сельском хозяйстве - 1 099,4 млрд. сум. в строительную отрасль - 610,97 млрд. сумов. оставшиеся 1 348,13 млрд. сум. были переведены в другие сектора.

На основе анализа состояния управления персоналом обоснована целесообразность создания подразделения общего управления или отдел охраны труда и технической безопасности, а также отделы социального развития с процессом обслуживания коммерческих банков.

В результате мер, принятых руководством банка, экономическая активность АКБ «Асака» выше, чем средние рыночные экономические показатели и В 2012-2018 годах активы банка увеличились почти в 7,1 раза, собственный капитал - в 6,2 раза, а кредитные ресурсы - в 10,5 раза.

В 2018 году банк АКБ «Асака» реализованы инвестиции на сумму 395401589 тыс. сум., а также рост активов в национальной валюте способствовал увеличению активов банка на 32,0 %. Эффективность активов в иностранной валюте увеличилась на 10,77 %, а эффективность использования капитала за тот же период увеличилась на 0,8 %.

⁹ Таблица составлена на основе данных АКБ «Асака»

Взаимосвязь банковского управления персоналом, основанная на социальной и кадровой политике страны, зависит от целей системы банковского управления и от того, как они выбираются, от основных мер по набору персонала. Руководство персоналом банка должно учитывать рабочий менталитет каждого сотрудника и должно рассматриваться как многогранное лицо. Деятельность банка может считаться эффективной только в том случае, если интересы обслуживающего персонала соответствуют интересам банка. Для того чтобы совпасть интересы руководства банка и персонала банковской службы, каждый сотрудник банка должен быть заинтересован в своей работе и относиться к персоналу как к необходимому лицу, а не как к рабочей силе, для эффективной работы банка.

Обеспечение эффективности классификации и управления персоналом банка также зависит от уровня его социально-экономического развития. Современный метод мотивации труда был разработан в условиях рыночных отношений (рисунок 4).



Рисунок 4. Мотивация персонала банка¹⁰

В третьей главе диссертации, озаглавленной «Зарубежный опыт в управлении и материальном стимулировании банковского персонала в зарубежных странах, повышение эффективности управления затратами и совершенствование стратегии управления персоналом», разработаны и включены факторы, влияющие на эффективность стратегии управления обслуживающим персоналом банка (рисунок 5).

¹⁰ Разработка автора.



Рисунок 5. Факторы, влияющие на эффективность стратегии управления персоналом банка¹²

¹² Разработка автора.

Обслуживающий персонал в банках формулируется не как производственные ресурсы, а в том, сколько это стоит для банка. Целесообразно создать фонд восстановления трудовой способности персонала для формирования и эффективного использования персонала банковской службы. Соответственно, показатели эффективности банка были разработаны и систематизированы (рисунок 6).

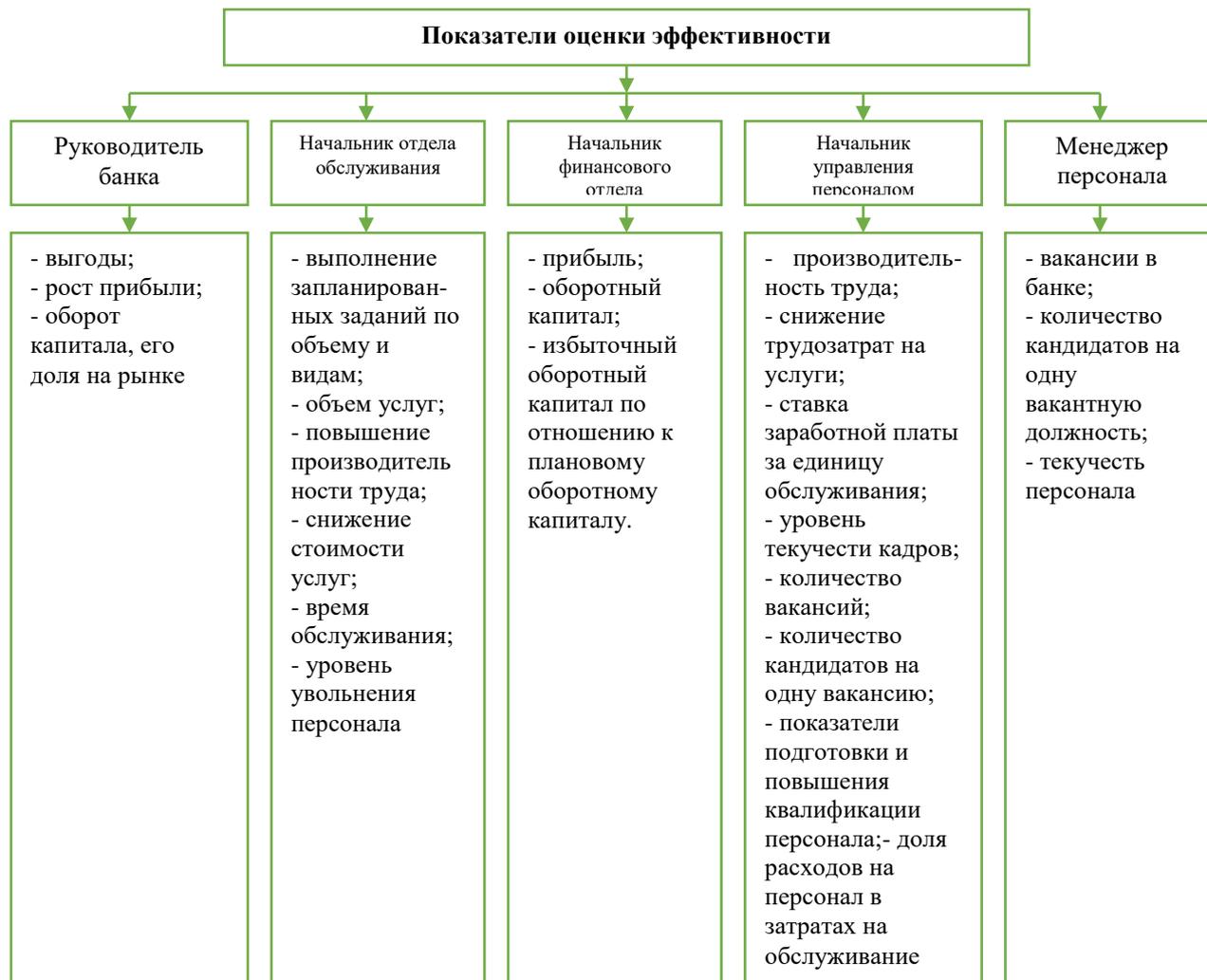


Рисунок 6. Показатели оценки эффективности работы сотрудников¹³

В развитых странах, в том числе в США и Германии, выделено 12 % средств на образование, а в Японии – 10,8 %. В среднем 238 миллиардов долларов США в год тратится на подготовку необходимого персонала для субъектов бизнеса США. 85 % каждого доллара, потраченного на развитие производственного процесса в США, расходуется на развитие персонала.

По данным «Института организации производства США» в Атланте, достигнуты повышения качества продукции, роста производительности труда в 1990-х годах за счет человеческого фактора – 46,5 %, за счет улучшения производственных систем – 35,9 % и за счет использования передовых производственных технологий – 17,7 %.

По мнению автора, на основе анализа системы управления персоналом в США и Японии, целесообразно внедрить следующее в условиях Узбекистана: обеспечение оптимальной связи персонала банка с рабочим местом;

материальное и моральное стимулирование сотрудников банка к работе в одном месте; достижение долгосрочной работы персонала в одном банке до выхода на пенсию; в оценке персонала не по количеству ежедневной работы, а по вкладу в рост коллективе и прибыльности банка, а также достижением качественных изменений в их карьере за два-три года, создание механизма вознаграждения в связи с окончанием обучения, браком, рождением ребенка или приобретением жилья; 75 % доходов банка выплачивается персоналу, а 25 % использование опыта в распоряжении банка.

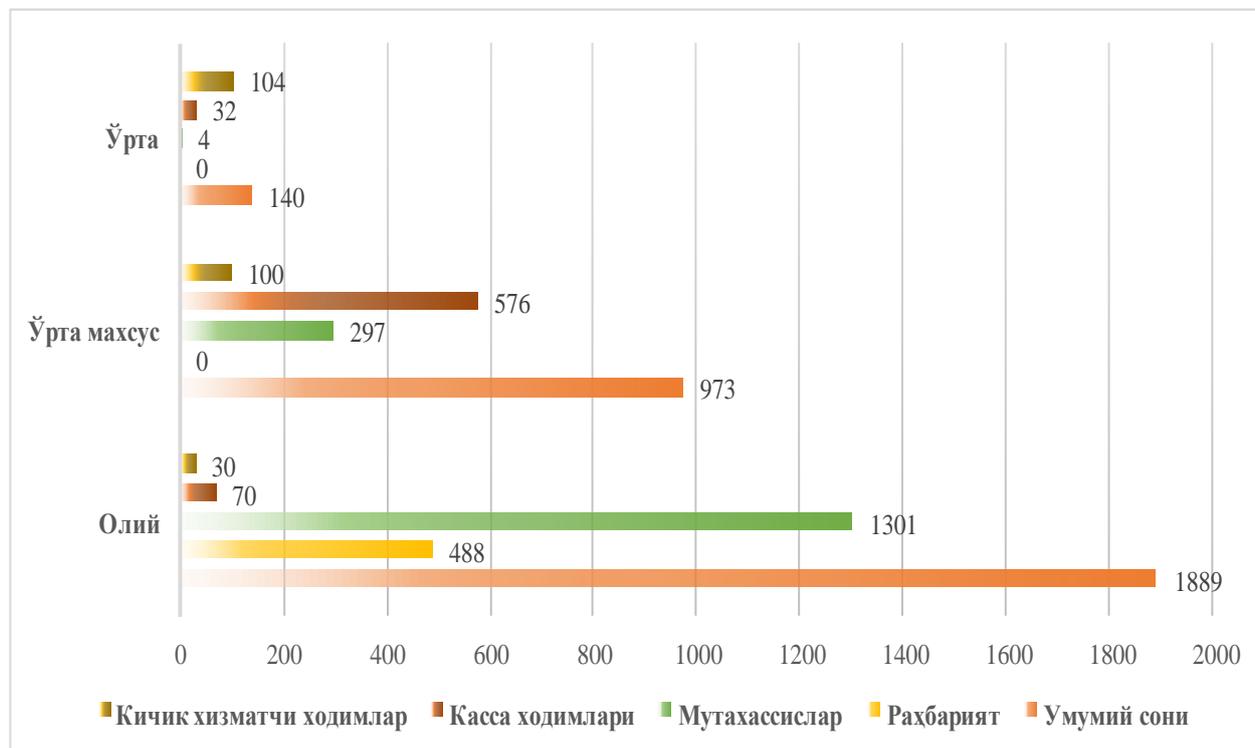


Рисунок 7. Структура акционерно-коммерческого банка «Асака» по центральным офисам и филиалам, 2018 г.¹²

Некоторые объективные и субъективные причины влияют текучесть, и смена рабочих мест персонала банковской службы. В исследовании предлагается следующая формула для определения эффективности обучения, связанного с подготовкой и переподготовкой банковского персонала:

$$X_{умо} = D * X_{ус} * V * K * X_{ух}$$

Здесь:

$X_{умо}$ – эффективность обучения и повышения квалификации персонала;

D – период воздействия программы обучения на результативность и другие показатели;

$X_{ус}$ – количество обученного персонала, человек;

V – коэффициент эффективности обучения персонала;

K – затраты на обучение в сумах;

$X_{ух}$ – разница между хорошими и умеренными показателями персонала при выполнении одной и той же работы.

¹² Составлено автором на основании данных акционерно-коммерческого банка «Асака».

Эффективность обучения или переподготовки персонала банка определяется различиями в производительности труда, качестве, количестве услуг, а также хорошей и умеренной работе персонала, выполняющего одинаковые услуги. В ходе исследования был проанализирован состав персонала в головном офисе и филиалах АКБ «Асака», включая специальность, возраст и пол персонала. Если по штатному расписанию утвержденному в 2018 году, предусмотрено всего 3087 сотрудника, фактически ведут деятельность 3002 сотрудника. Из них 53,3 % специалисты, 22,6 % сотрудники кассы, 7,8% младшими работниками и 16,25 % руководство. В то время как 1387 женщин были наняты для банковских услуг, общее число мужчин составило 1615 человек, или 53,8 процента от общей численности.

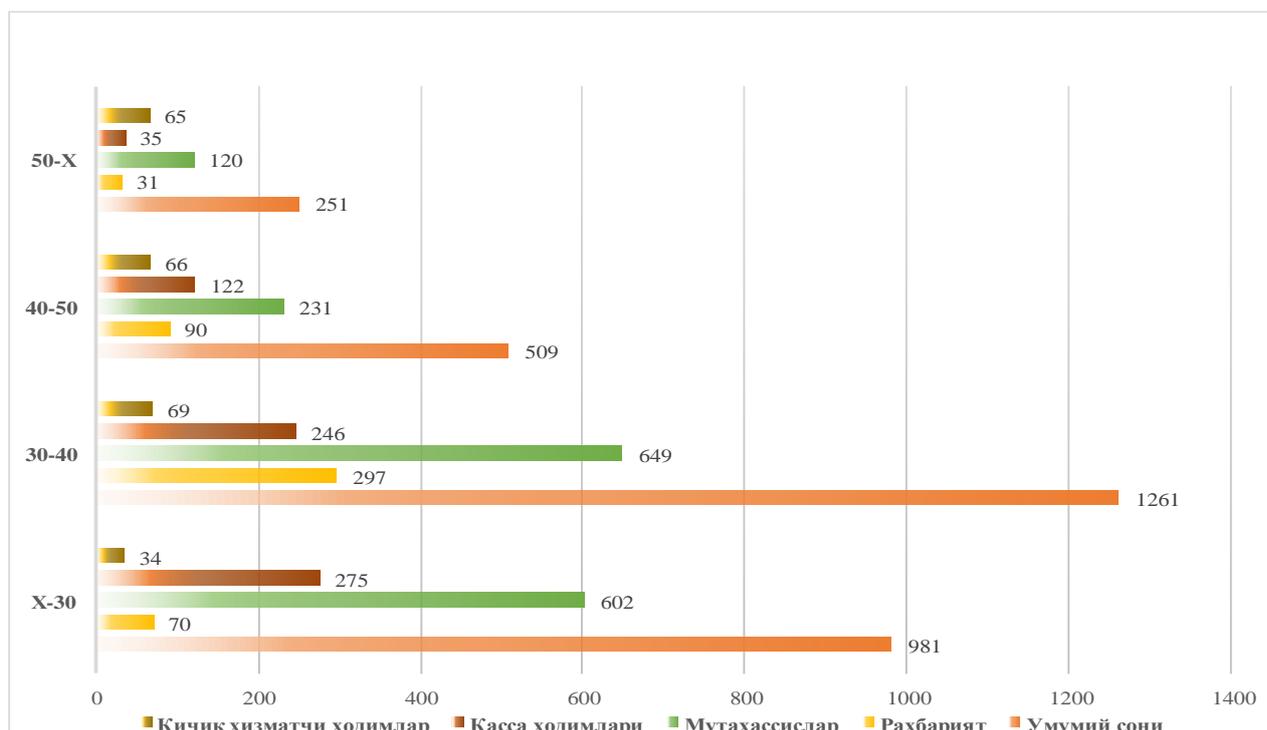


Рисунок 8. Состав персонала головного офиса и филиалов акционерного коммерческого банка «Асака», 2018 год¹³

В начале года принято на работу 52 сотрудника и число уволенных составило 49 человек в начале года. Доля работников в возрасте от 30 до 40 лет была самой высокой – 42 % по сравнению с общей численностью работников. В остальных возрастных интервалах 32,6 % были моложе 30 лет, около 17 % были 40-50 лет и 8,3 % были старше 50 лет.

В исследовании был проведен эконометрический анализ влияния численности и состава физических лиц x на общие показатели деятельности банка. Разработана эконометрическая модель влияния численности и состава сотрудников на общую «доходность капитала» и «доходность активов» банка с использованием метода наименьших квадратов. данные выбранных переменных показаны в таблице ниже.

¹³ Составлено автором на основании данных акционерно-коммерческого банка «Асака».

Таблица 3

**Описательная статистика эффективности работы и персонала
акционерного коммерческого банка «Асака» за 2007-2018 гг.¹⁴**

Показатели описательной статистики	Рентабельность капитала, %	Рентабельность активов, %	Всего сотрудников, чел.	Численность работников с высшим образованием	Численность работников со средним специальным образованием, чел.	Численность сотрудников со средним образованием, чел.
Средний	8,01	1,21	2669,10	1750,74	828,52	89,84
Стандартное отклонение	2,65	0,52	189,69	81,39	80,95	27,53
Минимум	2,77	0,29	2381,64	1625,14	706,34	50,16
Максимум	10,74	1,85	3002,00	1889,00	973,00	140,00
Сумма	96,14	14,50	32029,16	21008,90	9942,23	1078,03
Число наблюдений	12	12	12	12	12	12
Определение переменных, символов	kr	ar	xs	oliy	o'rtm	o'rta

Таблица 4

Результаты коэффициентов уравнения регрессии в методе наименьших квадратов¹⁵

	Dependent variable:	
	kr (1)	ar (2)
xs	-7.155** (2.169)	-1.591*** (0.360)
oliy	7.338** (2.113)	1.590*** (0.351)
o'rtm	6.982** (2.194)	1.585*** (0.365)
o'rta	7.061** (2.279)	1.590*** (0.379)
Constant	-160.224 (161.734)	6.559 (26.869)
Observations	12	12
R2	0.765	0.835
Adjusted R2	0.631	0.740
Residual Std. Error (df = 7)	1.607	0.267
F Statistic (df = 4; 7)	5.708**	8.835***

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Получены уравнения регрессии для 12-летних данных, представленных в таблице 3. Уравнения регрессии являются статистически значимыми,

¹⁴ Разработано автором по программе R-studio на основе данных акционерного коммерческого банка «Асака».

¹⁵ Результаты подготовлены автором по программе R-studio.

поскольку р-значение F-статистики составляло менее 5%. Это показано в таблице 4 с двумя звездочками. Коэффициент измененной детерминации (Adjusted R²) составил 63 и 74 % для первого и второго уравнений, соответственно. Это будет основой для вывода о том, что полученные независимые переменные объясняют как 63 (0,631), так и 74 (0,740) проценты изменений зависимых переменных в обоих уравнениях соответственно. Теоретически, существует высокая плотность взаимодействия между независимыми и связанными переменными.

Собственный капитал и доходность активов принимаются в качестве зависимых переменных в данных уравнениях регрессии. Влияние всех независимых переменных является статистически значимым в обоих уравнениях с уровнем значимости 5%. Выявлено, что существует обратная зависимость между численностью работников и доходностью капитала. Положительное значение коэффициентов объясняется тем, что численность работников с высшим, средним специальным образованием и средним образованием положительно влияет на доходность капитала и доходность активов.

Можно сделать вывод, что увеличение численности работников окажет положительное влияние на доходность капитала и активов не прямо, а косвенно. Поэтому качественное увеличение численности персонала напрямую влияет на рост экономических показателей банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования разработаны следующие выводы:

1. В условиях рыночного экономического развития управление персоналом банка является одним из основных вопросов развития национальной экономики и ключевым фактором эффективного и экономного использования имеющихся инвестиций, капитала, материальных и природных ресурсов.

2. Основываясь на мнениях зарубежных и узбекских экономистов о персональном управлении, дали ему следующее определение: Управление персоналом – это экономическая категория, основанная на рыночных требованиях банков, предприятий, профессионализме и специализации персонала, их социально-экономическом профиле, обеспечение эффективности в сочетании с интересом.

3. По мнению автора, хотя понятия «управление персоналом» и «кадровое управление» тесно связаны, но они различаются. «Управление персоналом» близок к концепции управления людскими ресурсами. Поэтому управление персоналом является частью концепции управления человеческими ресурсами. Также понятие «человеческие ресурсы» имеет более широкое значение, чем понятие «управление персоналом». Хотя эти две экономические категории

представляют разные социально-экономические значения, человеческие ресурсы являются основой управления персоналом. Поскольку «управление персоналом» имеет узкое значение и основывается на экономических интересах, социальная сущность управления персоналом банка основана на социальной политике страны.

4. Расходами на банковское обслуживание являются также стоимость основного и оборотного капитала и составляют текущие расходы. Персонал банка служит специальным товаром, оклады устанавливаются исходя из простоты и сложности его работы, а затраты на персонал банка представляют собой не сумму капитала, рекомендованного банками для обслуживания, а затраты на оплату труда персонала, вовлеченного в процесс обслуживания.

5. Банки разработали политику социальной защиты, основанную на факторах, которые определяют их трудоспособность, уровень интеллектуальных знаний, их долгосрочную работу и метод их отбора для удовлетворения потребностей банковского персонала.

6. В управлении персоналом банка были выявлены следующие социальные проблемы: неадекватная социальная и культурная сложность в эффективной организации управления персоналом банка, недостаточная координация бирж труда на рыночных принципах, отсутствие системы мотивации для повышения производительности труда и уровня социальной защиты персонала.

7. Основываясь на опыте банковского персонала в США и Японии, предлагаются методы и инструменты использования в условиях Узбекистана такие механизмы, как обеспечение постоянной работы банковского персонала, его контроль над управлением банковским персоналом, его жизнь, социальное и нравственное формирование, их воспитание в общепанковских интересах.

8. Экономисты придерживаются мнения относительно достижений в трудовых ресурсах, расходы на персонал банка представляют собой сочетание различных сборов, а увеличение расходов на персонал – это затраты, связанные с его квалификацией и научным потенциалом. Поэтому он определяется не стоимостью труда персонала, работающего в банках, а тем, сколько он стоит банку.

9. Конкурентоспособность банковских услуг связана с использованием новых техник и технологий. Использование информационных технологий в процессе предоставления услуг приведет к сокращению обслуживающего персонала и повышению производительности в результате интеграции услуг и структурных изменений в банках. Эффективность управления персоналом в банках основывается на стратегическом решении управления персоналом в

банке, во-вторых, на зависимости управления производственным персоналом от финансовых затрат, и в-третьих, на подборе персонала.

10. Эконометрический анализ показывает, что банки имеют высокую корреляцию между доходностью капитала и активов и персоналом. В частности, из-за высокой корреляции между уровнем квалификации персонала и доходностью капитала и активов можно сделать вывод, что увеличение сплоченности персонала с высшим образованием, в то время как другие факторы остаются постоянными, позволяет получить среднюю доходность активов на 1,5 процентных пункта (по эконометрической модели). Выявлено, что персонал с высшим образованием способствует большей доходности капитала, чем персонал со средним или средним специальным образованием. Теоретически гипотеза доказана статистическими и эконометрическими тестами.

**SCIENTIFIC COUNCIL No DSc.3/10.12.2019.I.16.01
FOR AWARDIGS SCIENTIFIC DEGREES
AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT STATE TECHNICAL UNIVERSITY

NORINBOEV OYBEK QOBILZHONOVICH

**IMPROVING THE MANAGEMENT OF BANKING PERSONNEL IN
THE CONDITIONS OF MARKET RELATIONS**

**08.00.13 - Management
08.00.07 – Finance, money circulation and credit**

**ABSTRACT
of the doctor of philosophy (PhD) dissertation on economical sciences**

Tashkent - 2020

The theme of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) was registered under number B2017.2. PhD/Iqt186 at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

The dissertation has been prepared at the Tashkent State Technical University.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific council (www.tsue.uz) and of «Ziyonet» information and educational portal (www.ziyonet.uz)the.

Scientific adviser:

Kodirov Abdusattorhodzha
Doctor of Economic Sciences, Professor

Official opponents:

Yuldashev Nuritdin Kurbanovich
Doctor of Economic Sciences, Professor

Berdinazarov Zafar Ulashovich
Doctor of Economic Sciences

Lead organization:

Tashkent Institute of Finance

The defense of the dissertation will take place «____» _____ 2020 at: _____ at the meeting of the Scientific Council No. DSc.3/10.12. 2019.I/16.01of Tashkent State University of Economics. (Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov 49, Phone: (99871) 239-28-72; Fax: (99871) 239-43-51; e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz))

The dissertation can be reviewed at the Information Recourse Centre of Tashkent State University of Economics (registered under №_____). (Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov 49, Chilanzar, Phone: (99871) 239-28-72.

The abstract of dissertation sent out on «____» _____ 2020.
(mailing report №____ on «____» _____ 2020.)

A.Sh. Bekmurodov
Chairman of the Scientific Council on
awarding scientific degrees, Doctor of
Economic Sciences, Professor

U.V.Gafurov
Scientific Secretary of Scientific Council on
awarding scientific degrees, Doctor of
Economic Sciences, Professor

Sh.D.Ergashkhodjaeva
Chairman of the academic seminar under
the scientific council awarding scientific
degrees, Doctor of Economic Sciences,
Professor

The aim of the research work: As noticed President Republic of Uzbekistan Sh.M. Mirziyayev «There are large unused opportunities for the types and quality of banking services... So, you can create a lot of new jobs by increasing the dimension of financing their projects by providing commercial banks with loans with low interest for entrepreneurs»

The Banks staff has a special social-economic significance as the main factor, and not as one of the factors in the organization of production and servicing in the development of the national economy in the conditions of market relations.

However, at the present stage of modernization and diversification of economic development, the study and investigation of theoretical and practical problems related to the creation of a conceptual framework for improving the management of personnel in banks, as well as the development of appropriate theoretical conclusions and practical proposals, point to the relevance of the research theme.

As the object of the research work is to develop the complexes of scientific, theoretical and scientific value of theoretical and practical recommendations for improving the management methodology and improving its efficiency, solving problems related to personnel management based on the study of theoretical and practical aspects of banking personnel management in market conditions. The object of the study is the republican joint-stock commercial bank Asaka.

The scientific novelty of the research work:

- the methodology for determining the effectiveness of personnel management in banks is being improved on the basis of a control system for the structure of data on expenditures and quality indicators related to personnel management;

- the risk management mechanism for bank personnel management has been strengthened by creating new types of banking products and services, diversifying them, modifying “contract banks”, “quality management” and the “Profit and Liquidity” method;

- the logarithmic-linear economic and mathematical model of the mechanism for increasing the income from off-balance sheet activities in the management of bank personnel was improved based on the system of bank capitalization and liquidity, the quality of management and control of management costs;

- the quality of managing commercial banks and the optimal decision-making system that ensures a balanced banking services market are improved on the basis of the marginal revenue and marginal cost calculation system.

Implementation of the research results. Economical efficiency from using results of scientific research on practice management:

- proposed by the methodology for assessing the activities of bank staff, will ensure the effectiveness of banking personnel in the service sector, its relationship with the effectiveness of management, the number of staff requirements, increase productivity growth in 2016 by 2.6%, ensure the growth of the bank's profit by 1.2% or by 2540 billion soums of net profit of the bank by 1.5% or by 6.14% of UZS billion on the basis of the proposed formula, to the needs of the staff based on their quality;

- creation of necessary social and economic conditions for personnel, related activity, increase in their skill, acquisition of the second specialty, increase in productivity of work, decrease in material and administrative inputs will provide growth of a bank asset in 2016 for 1,2% or 3044,0 billion bags, the private capital on 108,0 billion bags, issuance of credits on 1895,0 billion bags and deposits of bank on 1347,0 billion UZS;

- considering internal and external conditions of activity of bank personnel in improvement of structure management in Osaka bank "The department on work with problem assets", "Department on external economic activity", "Strategic development department, the economic analysis and coordination of methodological works" are created that has provided reducing costs of management for 22818,6 million UZS;

- the offered need of classification and management of bank personnel in the conditions of requirements of market economy, consideration of personnel of a services sector as management of human resources promoted prevention of fluidity of personnel, has increased competitiveness of management, improvement of indicators of their efficiency, motivation of work, indicators and factors of assessment of results of work and use of improvement of strategy of management of bank personnel. (resperence № 34-P under 18 janveri 2017 at)

The outline of the thesis: The thesis consists of introduction, three chapters, the conclusion, the list of the used literature. the volume of the thesis is 151 pages of the text and 4 applications, are provided in the thesis 3 tables and 26 drawings.