

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Қўлёзма ҳуқуқида
УДК: 338.24:336.5(575.1)

РАХИМОВ АБДУЖАЛОЛ АБДУРАСУЛОВИЧ

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА ПЕРСОНАЛ МЕНЕЖМЕНТИ
ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ
(«Агробанк» ОАТБ мисолида)

08.00.13. – Менежмент

Иқтисод фанлари номзоди
илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т И

ТОШКЕНТ - 2012

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Илмий раҳбар: иқтисод фанлари доктори
Болтабаев Маҳмуд Рустамович.

Расмий оппонентлар: иқтисод фанлари доктори, профессор
Абдурахмонов Қаландар Хўжаевич;

иқтисод фанлари номзоди
Мустафаев Зафар Бўрибаевич.

Етакчи ташкилот: Ўзбекистон банклари ассоциацияси.

Диссертация 2012 йил “___” _____ соат ___ да Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги иқтисод фанлари доктори илмий даражасини олиш учун диссертациялар ҳимояси бўйича Д.067.06.01 рақамли Ихтисослашган кенгаш мажлисида ҳимоя қилинади.

Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ўзбекистон шоҳ кўчаси, 49.

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университети кутубхонасида танишиш мумкин.

Автореферат 2012 йил “___” _____ да тарқатилди.

Ихтисослашган кенгаш илмий котиби
иқтисод фанлари номзоди, доцент

А.Н. Самадов

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ УМУМИЙ ТАВСИФИ

Мавзунинг долзарблиги. Бозор муносабатлари шароитида тижорат банклари фаолияти кенг кўламлилиги билан ажралиб туради, яъни, бозорда молиявий воситачи сифатида капитални тармоқлар ва худудлар ҳамда иқтисодий субъектлари бўйича қайта тақсимлашни амалга оширишда фаол иштирок этади. Шу билан бирга, тижорат банкларининг молиявий воситачи сифатидаги ўрни иқтисодийнинг самарали ривожланишига, ишлаб чиқаришнинг объектив истеъмолига боғлиқ ҳолда иқтисодий тармоқларини қайта қуришга таъсир этади. Бугунги кунда тижорат банкларида персонал менежментини такомиллаштириш, улар фаолиятида янги молиявий хизмат турларининг кўпайиши ва фаолият соҳаси кенгайишига хизмат қилмоқда.

Республикаимиз тижорат банклари томонидан мамлакатимиз иқтисодийнинг стратегик тармоқларини модернизация қилиш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларини қўллаб-қувватлаш, инвестицион лойиҳаларни молиялаштириш, банкрот корхоналарни молиявий соғломлаштириш борасида кенг кўламдаги ишлар амалга оширилмоқда.

Мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек, «Тўланмай қолган қарзлари туфайли банкларнинг балансига ўтказилган банкрот корхоналарни молиявий соғломлаштириш борасидаги тижорат банкларининг фаолияти юксак баҳолашга моликдир. Биз жорий этган бундай механизм банкрот корхоналарда ишлаб чиқариш фаолиятини қайта тиклаш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш учун банклар томонидан кўшимча инвестиция киритиш, ана шундай корхоналарни молиявий соғломлаштириш, янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ва замонавий бошқарув усулларини татбиқ этиш, шунингдек, иш ўринларини қайта тиклаш ва янги иш ўринларини яратишни кўзда тутати»¹. Шуларни инобатга олганда банк соҳасида ишлаш лаёқати юқори бўлган мутахассисларни тўғри танлаш, уларнинг малакасини доимий равишда ошириб бориш муҳим масалалардан ҳисобланади.

Айнан ушбу жиҳат билан боғлиқ равишда банкда мижозларга кўрсатиладиган хизматлар сифатини янада ошириш, уларнинг талаб-эҳтиёжларини тўла қондириш, банкнинг иқтисодий ривожланиши ва молиявий барқарорлигини таъминлаш биринчи навбатда банк ходимлари малакасига боғлиқдир.

Шу боис ҳам менежмент усулларини республикаимиз тижорат банклари персоналени бошқариш жараёнларига татбиқ этиш ва унинг асосида банк ходимлари фаолиятининг самарадорлигига эришиш бугунги кунда ушбу соҳадаги долзарб масалалардан ҳисобланади.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Бир қатор хорижлик иқтисодчи олимлар ҳамда мутахассислар хусусан, С.Роуз, С.Фишер, Р.Дорнбуш, Р.Шмалензи, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, О.Одегов, П.Журавлёв,

¹ Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – Б.10.

А.Кибанов, В.Абчук, Н.Митрафанов² ва бошқалар менежмент назарияси ва уни ривожлантиришга оид тадқиқот ишларида менежментнинг замонавий усулларини иктисодиёт тармоқларида қўллашнинг услубий асослари ўрганилган.

Мамлакатимизнинг иктисодии олимлари Қ.Абдурахмонов, М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев, Ш.Холмўминов, Ш.Зайнутдинов, Н.Зокирова, Д.Раҳимова, Р.Нуриимбетов, А.Ҳайитов, А.Ақбаров, С.Ғуломов³ ларнинг илмий тадқиқотлари персонални бошқариш муаммоларига бағишланган. Хусусан, Қ.Абдурахмонов персонални бошқариш тизими, меҳнат жамоаларига раҳбарлик қилиш ва етакчилик муаммоларини ўрганган⁴. Н.Исмаилова ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш тизимидаги масалалар, кадрлар билан ишлашни ташкил этиш ва уни бошқариш жараёнларини тадқиқ этган⁵. М.Юлдашева ишида корпоратив тузилмаларда персоналдан фойдаланиш самарадорлигини баҳолаш ҳамда уни бошқаришни такомиллаштиришга қаратилган илмий ёндашувлар ишлаб чиқилган⁶. Шунингдек, Ш.Зайнутдинов, Н.Зокирова, Д.Раҳимова ва бошқа муаллифларнинг илмий-тадқиқот ишларида мамлакатимиз корхоналарида кадрлар сиёсатини такомиллаштириш ва персонални бошқариш самарадорлигини ошириш бўйича таклиф ва тавсиялар асослаб берилган. Аммо, бугунги кунда республикамиз банк тизимида персонални бошқариш ва уларнинг фаолият самарадорлигини оширишдаги муаммолар ўз ечимини топмаган. Шу боис, тижорат банкларида персонал менежментини такомиллаштиришга доир муаммоларнинг мавжудлиги ушбу диссертация мавзусининг танланишига асос бўлди.

Диссертация ишининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертация иши Тошкент давлат иктисодиёт университетининг илмий-амалий тадқиқот ишлари режаси доирасида бажарилган.

² Питер С. Роуз. Банковский менеджмент. пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.; Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: пер. с англ. со 2-го изд. – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 864 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 704 с.; Абчук В.А. Менеджмент: учебник. – СПб.: «Союз», 2002. – 463 с.; Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.; Оледгов О.Ю. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.; Митрофанов Н.Г. Организация службы управления персоналом в современных условиях (на примере территориального управления банка России). Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Москва. 2003. – 27 с.; Архипова С.В. Менеджмент в коммерческих банках в условиях российской экономики. Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Москва. 2001. – 28 с.

³ Қ.Х. Абдурахмонов, Ш.Р. Холмўминов, Н.Қ.Зокирова. Персонални бошқариш. Дарслик – Т.: «Ўқитувчи», 2008. – 656 б.; М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев. Менежмент. Дарслик. – Т.: «Ўқитувчи», 2001. – 395 б.; Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Замонавий менежмент назарияси ва амалиёти. Дарслик. – Т.: «Ғофур Ғулом ижодий уйи», 2009. – 50 б.; Зайнутдинов Ш.Н., Нуриимбетов Р.И. Персонални бошқариш. – Т.: “Янги Ўл полиграф сервис”, 2007. – 320 б.; Гулямова С.С. Управление персоналом в коммерческом банке (на примере Республики Узбекистан). Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. Ташкент-Москва. 2001. – 20 с.

⁴ Қ.Х. Абдурахмонов, Ш.Р. Холмўминов, Н.Қ.Зокирова. Персонални бошқариш. Дарслик – Т.: «Ўқитувчи», 2008. – 656 б.

⁵ Исмаилова Н.С. Ўзбекистон мебель ишлаб чиқариш корхоналарида персонални бошқариш. И.ф.н илмий дар. олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. Тошкент, 2009. – 26 б.

⁶ Юлдашева М.М. Илмий иктисодиётни модернизациялаш шароитида корпоратив тузилмаларда персонални бошқаришни такомиллаштириш. И.ф.н. илмий дар. олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. Тошкент, 2010. – 22 б.

Тадқиқот мақсади: тижорат банклари барқарорлиги ва рақобатбардошлигини таъминлашга йўналтирилган кадрлар сиёсати ва персонал менежментини такомиллаштириш бўйича илмий таклифлар ва амалий тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқот вазифалари. Диссертация мақсадига мувофиқ тадқиқотнинг вазифалари этиб қуйидагилар белгиланган:

- банклар фаолиятида кадрлар сиёсати ва персонал менежментининг назарий асосларини илмий жиҳатдан ўрганиш;

- «банк персонал менежменти» ва «банк фаолиятида кадрлар стратегияси» тушунчаларига муаллифлик таърифларини асослаб бериш;

- банк ходимларининг оптимал сонини ҳисоблаш моделини ишлаб чиқиш;

- банк ходимларининг касбий маҳорати ва шахсий қobiliятини аниқлаш усулларини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

- банк ходимлари, мижозлар сони ва банк пассивини унинг активларига таъсирини эконометрик моделлар ёрдамида баҳолаш;

- банк ишида бенуқсон самарали фаолият кўрсатадиган тизимни ташкил этиш ва такомиллаштириш ишларини амалга ошириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

- банк персоналини бошқаришни такомиллаштиришга оид илмий-амалий тавсияларни асослаб бериш.

Тадқиқот объекти ва предмети. «Агробанк» очик акциядорлик тижорат банки тадқиқот объекти ва банк персоналини бошқариш жараёни ва ундаги ташкилий-иқтисодий муносабатлар тадқиқот предмети ҳисобланади.

Тадқиқот усуллари. Тадқиқот жараёнида статистик гуруҳлаш, таркибий таҳлил, қиёсий таҳлил, анкета сўровлари, эксперт баҳолаш, иқтисодий-математик усуллардан фойдаланилди.

Тадқиқот гипотезаси. Ўзбекистонда банк-молия тизимини янада ривожлантириш тижорат банклари молиявий барқарорлигини ошириш, улар кўрсатадиган хизматлар турини ва қўламини кенгайтириш, сифатини оширишни талаб этади. Буларни амалда бажарилиши банк персонали таркиби, салоҳияти, сифати ҳамда ходимларнинг касбий даражаси билан узвий боғлиқдир. Шу нуқтаи-назардан банк персонали менежментини такомиллаштириш, унинг замонавий усулларини амалиётга киритиш тижорат банклари фаолияти самарадорлигини оширишга қўмаклашади.

Ҳимояга олиб чиқиладиган асосий ҳолатлар:

- тижорат банкларида персоналини бошқариш тизими ва усулларини такомиллаштириш бўйича тавсиялар;

- банк ходимлари сони ва банк активларини баҳолашнинг қўп омилли эконометрик модели;

- банк ходимларининг қўнимсизлигини тартибга солиш ва персоналини бошқариш усулларини такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар;

- банк хизматлари сифатини оширишга қаратилган персонал фаолияти тамойиллари ва улар алоқаларини доимийлигини таъминлаш йўналишлари.

Ишнинг илмий янгилиги:

- Банк персоналини бошқаришнинг замонавий талабларга мос вазифалари ва ходимлар малакасини ошириш йўналишлари асосланган;

- тижорат банки фаолияти самарадорлигини ошириш унда фаолият кўрсатаётган персоналниги касбий маҳорати ва шахсий қobiliяти даражасига боғлиқлиги асослаб берилган;

- янги ташкил этилаётган банкнинг ходимларга бўлган талабнинг мақбул сонини аниқлаш усули ишлаб чиқилган;

- банк ходимлари ва мижозлари сони ҳамда банк пасивларининг банк активларига таъсирини баҳолашнинг эконометрик модели таклиф этилган;

- банк ходимларининг бeнуқсон самарали фаолият кўрсатиш тизимини ташкил этиш тамойиллари ва персонал менежментини такомиллаштиришнинг стратегик вазифалари асосланган.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Диссертация иши натижалари тижорат банклари персоналини бошқариш тизимини такомиллаштириш, ходимлар сонини аниқлаш, улар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимини яратишда илмий манба бўлиб хизмат қилади. Тадқиқот иши натижалари, илмий таклиф ва амалий тавсияларидан республикаимиз тижорат банклари персонал менежментини такомиллаштиришда, банкларни ривожлантириш стратегиясини белгилаш дастурлари ҳамда чора-тадбирларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

Шунингдек, диссертация материалларидан олий ўқув юртларида «Банк менежменти», «Банк маркетинги» ва «Персоналини бошқариш» каби фанларнинг ўқув қўлланмалари ва дастурларини такомиллаштиришда илмий-амалий манба сифатида фойдаланиш мумкин.

Натижаларнинг жорий қилиниши. Тадқиқот натижалари асосида ишлаб чиқилган илмий тавсиялар Ўзбекистон банклар ассоциацияси (2011 йил 9 июндаги далолатнома) ҳамда «Агробанк» ОАТБ томонидан (2010 йил 1 апрелдаги 1/1-сонли далолатнома) амалиётда қўллаш учун қабул қилинган. Шунингдек, тадқиқот натижаларидан Тошкент давлат иқтисодиёт университетида «Банк менежменти» ва «Персоналини бошқариш» фанларини ўқитишда фойдаланилмоқда (2010 йил 2 ноябрдаги 02-3257-сонли маълумотнома).

Ишнинг синовдан ўтиши. Тадқиқот ишининг асосий натижалари «Реформирование и модернизация национальной экономики – стратегический курс на демократизацию и обновление общества» (Москва, РЭА им. Г.В. Плеханова, 2005), «Ўзбекистон Республикаси банк тизимида илоҳотларни янада чуқурлаштириш масалалари» (ГДИУ, 2005), «Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикаси банк-молия тизимининг ривожланиши» (ТМИ, 2006), «Иқтисодиётнинг таркибий қисмлари ўртасидаги мутаносиблик ва мувозанатни таъминлашнинг назарий асослари» (ГДИУ, 2008), «Международный опыт создания финансово-промышленных групп и проблемы совершенствования корпоративного управления в Узбекистане» (Москва, МГЭИ, 2008), «Социально-экономические проблемы развития интеграционных процессов в условиях либерализации национальной экономики» (Москва, МГЭИ, 2008),

«Иқтисодийтни эркинлаштириш ва модернизациялаш шароитида иқтисодий тармоқларини барқарор ривожлантириш: ютуқлар, муаммолар ва ривожланиш истиқболлари» (ТДИУ, 2008), «Иқтисодийтни эркинлаштириш шароитида мелия бозорини такомиллаштириш» (ТДИУ, 2009), «Банк тизими барқарорлигини ошириш ва ислоҳотларни янада чуқурлаштиришнинг устувор йўналишлари» (ТМИ, 2010), «Мустақиллик йилларида Ўзбекистон иқтисодиёти: устувор йўналишлар, муаммолар ва ечимлар» (ТДИУ, 2011) мавзуларидаги республика ва халқаро илмий-амалий конференцияларда маъруза қилинган ва маъқулланган.

Диссертация иши Тошкент давлат иқтисодий университетининг «Банк иши», Тошкент давлат техника университетининг «Менежмент» ва «Маркетинг» кафедралари мажлисларида ҳамда Д.067.06.01 рақамли ихтисослашган кенгаш қошидаги 08.00.13 – «Менежмент ва маркетинг» ихтисослиги бўйича илмий семинарда муҳокама қилиниб, ҳимояга тавсия этилган.

Натижаларнинг эълон қилинганлиги. Илмий ишнинг асосий натижалари 20 та илмий мақола ва маъруза тезисларида чоп этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация ишининг таркиби кириш, уч боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Ишнинг умумий ҳажми 149 бетдан иборат бўлиб, унда 3 та жадвал, 18 та расм мавжуд.

Диссертациянинг кириш қисмида мавзунинг долзарблиги асосланган, ўрганилганлик даражаси, тадқиқот мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети изоҳланган.

Диссертациянинг **«Иқтисодийтни модернизациялаш шароитида персонал менежментини такомиллаштиришнинг назарий-услубий асослари»**, деб номланган биринчи бобида замонавий менежментнинг назарий асослари ўрганилган, тижорат банкларида персоналини бошқариш тизими ва унинг тамойиллари ҳамда вазифалари, банк персонали менежментининг замонавий усуллари, уларни такомиллаштириш йўллари асослаб берилган.

Диссертациянинг **«Тижорат банкларида персонал менежменти ва кадрлар сиёсатининг ҳозирги ҳолати таҳлили»**, деб номланган иккинчи бобида банк ходимларини ижрочилик фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари, босқичлари ва усуллари асосланган ҳамда банк активлари ҳажмининг персонал ва миқдорлар сонига боғлиқлиги эконометрик модель ёрдамида прогноз қилинган. Шунингдек, ушбу бобда банк персоналини бениқсон фаолият кўрсатиш тизими ва унга бўлган талаблар ҳамда банк кадрлари ишини баҳолаш мезонлари тақлиф этилган.

Диссертациянинг **«Тижорат банкларида персонал менежментини такомиллаштиришнинг устувор йўналишлари»**, деб номланган учинчи бобида банк персоналини бошқаришнинг хорижий моделларининг ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилинган ва уларда мамлакатимизда замонавий банк персоналини танлаш ва ходимлар билан ишлаш усуллари такомиллаштиришда фойдаланиш йўллари кўрсатилган. Шунингдек, ушбу бобда банк ходимлари талаб-эҳтиёжларини ҳисобга олиш ва улар касбий

махоратини ошириш тизимини такомиллаштириш ҳамда тижорат банкларида ходимларни бошқаришни устувор йўналишлари ишлаб чиқилган.

Диссертациянинг хулоса қисмида тадқиқот натижалари умумлаштирилиб хулоса ва таклифлар берилган.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Ҳозирги кунда мамлакатимиз ҳудудларида 9,3 мингта филиал ҳамда минибанкларига эга бўлган турли мулк шаклидаги 31 та тижорат банки фаолият юритмоқда. Уларнинг ялли капиталли 2010 йилда 4100 млрд. сўмни, активлари эса 20740 млрд. сўмни ташкил этди⁷. Ушбу кўрсаткичлар 2000 йилга нисбатан мос равишда 28,5 ва 21,8 мартага кўпайди. Бундай ижобий кўрсаткичлар мамлакатимиз банк-молия тизимида амалга оширилатган туб ислохотлар, хусусан қатъий пул-кредит сиёсати, банк соҳаси мутахассисларини бошқариш ва уларни касбий малакасига бўлган эътиборни кучайтириш натижаси ҳисобланади.

Мамлакатимиз иқтисодиёти ривожланишининг 2011-2015 йилларга мўлжалланган асосий прогноз кўрсаткичларида кўзда тутилганидек «... банкларнинг ялли капиталли қўшимча акциялар чиқариш ҳисобидан 2,1 баробар, ... микрокредитлар ва кўрсатиладиган микромолиявий хизматлар ҳажми – 2,8 баробарга ортади»⁸. Ушбу вазифаларни самарали ҳал этиш банк тизимида персоналини бошқариш усулларини такомиллаштириш ҳамда замонавий менежмент усулларидан кенгрок фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади. Шуларни ҳисобга олиб, диссертацияда персонал менежментининг назарий-услубий жиҳатлари ўрганилган ҳамда унинг замонавий усулларини банк персоналини бошқаришга татбиқ этиш тамойиллари, устувор йўналишлари ва вазифалари асослаб берилган.

Банк тизимида персоналини бошқариш ундаги бошқарув билан боғлиқ ҳолда қуйидагилар билан тавсифланади, яъни:

- банкда иш билан бандликни тартибга солиш, иш ўринларини режалаштириш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишни ташкил этиш, иш мазмунини мувофиқлаштириш, кадрлар малакасини ошириш, уларга ҳақ тўлаш ва рағбатлантиришни ташкил қилиш;

- банк ходимларининг шахсий фазилатлари, касбий тавсифлари ҳамда уларнинг фаолият натижаларини синчиклаб ўрганиш;

- банкда ходимларнинг иш юритиш механизмининг такомиллаштириш чора-тадбирларини белгилаш ва ҳоказо.

Банк персоналини бошқаришнинг функция ва вазифалари тавсифига оид масалаларга тадқиқотчилар томонидан турлича таърифлар берилган.

Маҳаллий олимларимизнинг илмий тадқиқотларида корхона персоналини бошқариш кенг таърифланган. Хусусан, М.Шарифхўжаев «Ходимларни

⁷ Ўзбекистон Республикаси иқтисодий-иқтисодий тараққиётининг мустақиллик йилларидаги (1990-2010 йиллар) асосий тенденциялари ва кўрсаткичлари ҳамда 2011- 2015 йилларга мўлжалланган прогнозлари: статистик тўплам. – Т.: «Ўзбекистон», 2011. – Б. 30-31.

⁸ Уша жойда. – Б. 124-125.

бошқариш деганда - корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (муътадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий, социал тадбирлар тизими тушунилади⁹ деган фикрни берган. Қ.Х.Абдурахмонов эса, корхона персоналини бошқаришга кенгрок ёндашган ва «Персонални бошқариш – алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатларини таъминлаш мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳуқуқий муносабатлар тизимидир»¹⁰ деб таъриф берган. С.С.Ғуломов томонидан банк персоналига берилган таърифга кўра «Банк персонали – бу, турли малакадағи банк ходимларининг шахсий ва профессионал фазилатларидан фойдаланиб, банк олдида қўйилган аниқ мақсадни амалга оширувчи ходимлар йигиндиси»¹¹.

Россиялик олим А.Я.Кибанов, «Персонални бошқариш – бу, ташкилот персоналини бошқариш тизими ҳисобланиб, у маълум бир тамойиллар ва усуллар орқали бўлим бошлиқлари ва мутахассислари томонидан кадрлар сиёсати стратегияси ва концепциясини ишлаб чиқишни ўз ичига оладиган бошқарув тузилмасининг мақсадли фаолиятидир»¹² деб таъриф берган. Ушбу таърифда персонални бошқариш бўлим бошлиғи томонидан кадрлар сиёсати стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни бошқарув тузилмаси орқали амалга ошириш фаолияти эканлиги таъкидланган. Бунда кадрларни тезкор бошқариш, кадрларни янгиликларга интилувчанлиги, иш сифатини таъминлаш каби жиҳатлар акс этмаган.

Бизнинг фикримизча, банк персоналини бошқариш учун муайян тизим шаклланиши ва унинг ривожланиши учун эса, инновацион ғоялардан самарали фойдаланишга қодир бўлган кадрлар керак. Шундан келиб чиққан ҳолда, банк персоналини бошқаришга қуйидагича таъриф бериш мумкин.

Банк персоналини бошқариш – банк ходимлари ва банк манфаатларини таъминлаш мақсадида кадрлар салоҳияти ҳамда банкни ички ресурсларидан самарали фойдаланиш орқали ривожланишига асос яратиб берувчи ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, маънавий-ахлоқий ва ҳуқуқий меъёрий муносабатлар тизимидир.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, банк персоналини бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун ҳам банк ходимларини бошқариш тизимини яратиш ва уни ривожлантиришда махсус тамойиллардан фойдаланиш талаб этилади. Шуларни инobatта олиб, диссертацияда банк персоналидан фойдаланиш тамойиллари асосланган ва улар қуйидагилардан иборат:

⁹ Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. – Тошкент. «Ўқитувчи», 2001. – 125 б.

¹⁰ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. – Тошкент. «Ўқитувчи», 2008. – Б. 9.

¹¹ Гулямов С.С. Управление персоналом в коммерческом банке (на примере Республики Узбекистан). Автореферат дисс. на соискание уч. ст. к.э.н. – Ташкент-Москва, 2001. – С. 10.

¹² Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 79.

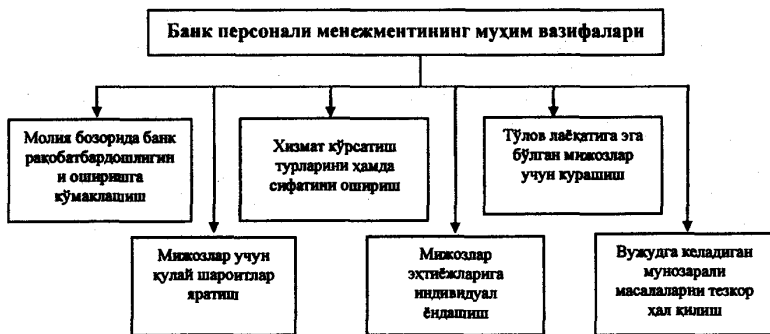
- ходимлар сонининг бажариладиган ишлар ҳажмига ва ходимнинг малакасига, унинг меҳнат функцияларини мураккаблик даражасига мос келиши;

- персонал тузилишининг объектив омиллар билан боғлиқлиги;

- иш вақтидан фойдаланишнинг энг юқори самарадорлиги;

- ходимлар малакаси доимий равишда ошириб борилиши ва ихтисослиги кенгайтирилиши учун зарур бўлган шарт-шароитлар яратилиши.

Банк персонали менежменти банк ва мижозлар ўртасидаги муносабатларни самарали амалга ошишига хизмат қилиши зарур. Бу эса, мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш, бажариладиган ишлар сифатини ошишига олиб келади. Шуларни ҳисобга олиб, илмий ишда банк персонали менежментининг муҳим вазифалари кўрсатиб берилган (1-расм).



1-расм. Банк персонали менежментининг муҳим вазифалари.

Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида ишлаб чиқилган.

Муаллиф фикрича, банк персонали менежментини ушбу вазифалари амалга оширилишида қуйидагилар талаб этилади:

- банк ходимлари орасидан ўз шахсий хислатлари, профессионал билим ва кўникмалари билан менежерлик функцияларини бажаришга қодир бўлган малакали ходимларни танлов асосида саралаб олиш ва уларга банк менежер мақомини бериш;

- банк менежерларини салоҳиятли мижозларга бириктириш. Уларга нисбатан сифатли банк хизматлари кўрсатиш бўйича махсус чора-тадбирлар ишлаб чиқиш;

- банк менежерларининг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга ихтисослашган таълим тизимини ташкил этиш;

- банк менежерларини доимий равишда психологик тестлардан ўтказиб туриш. Бундай синовлар натижасида бўлажак раҳбар ходимлар захирасини шакллантириб боришга эришиш.

Банк персонали менежментини такомиллаштириш ва уни банк фаолияти самарадорлигига таъсирини аниқлаш учун тижорат банклари доимий суръатда

Ўз ходимлари малакасини ошириш йўналишларини бозор талаблари доирасида белгилашлари лозим. Шундан келиб чиқиб, диссертацияда банк ходимлари малакасини оширишда уларнинг касбий маҳорати ва билимига, танлов асосида саралаш ҳамда янгилikka интилишига қаратилган йўналишлар бўйича чора-тадбирлар тизими ишлаб чиқилган (2-расм).



2-расм. Банк фаолиятидаги ходимлар малакасини ошириш йўналишлари.

Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида ишлаб чиқилган.

Банкларда ходимлар билан ишлашнинг узоқ муддатлилиги ва концептуал йўналишларига боғлиқ тарзда ташкил этилиши, унинг стратегик менежментга айлантириш тенденциясига боғлиқ бўлади. Бу эса, ходимлар билан ишлаш вазифалари узоқ муддатга мўлжалланганлигини олдиндан кўра билиш ва ташкил этишни ҳамда унинг ўзаро алоқаларини мунтазам таҳлил этишни талаб этади. Шундай қилиб, ходимларни бошқариш соҳасидаги мақсадли тадбирлар, банкдаги умумий ривожланиш стратегиясини режалаштиришнинг муҳим бир қисми сифатида намоён бўлади.

Тижорат банки персоналларини бошқаришнинг асосий вазифаси банкнинг самарали фаолиятини таъминлаш бўлиб, бу ходимларни танлаш, малакасини ошириш, уларнинг касбий ва шахсий қобилиятларини баҳолаш ва рағбатлантириш билан боғлиқ барча чора-тадбирларни ҳал қилишни тақозо этади.

Банк ходими ўз вазифасини самарали бажариши учун энг аввало соҳа бўйича етук билимга, миқдорлар билан ишлаш қобилиятига, экстремал ҳолатларда оптимал қарорлар қабул қила олиш ва бошқа бир қатор хусусиятларга эга бўлиши зарур.

Шулардан келиб чиқиб, диссертацияда муаллиф томонидан банк ходимлари қобилиятларини таснифлаш учун уларни бешта даражага бўлиб ўрганишнинг услубий ёндашуви таклиф этилган (1-жадвал).

**Банк ходимларининг қобилиятларини
таснифлаш усули**

А – етакчилик қобилиятлари ривожланганлик даражаси	<i>Юқори малакали менежмент ишлари учун талаб этилади.</i> Қобилиятлар ривожланганлигининг мазкур даражаси фақат ўз лавозим мажбуриятларига кўра, стратегик қарорлар қабул қила оладиган раҳбарлар учун зарур.
В – кучли қобилиятларнинг ривожланганлик даражаси	<i>Раҳбарлик қилувчи бўғин учун талаб этилади.</i> Ушбу даража фақат ўрға бўғин раҳбарлар учун керак. У кўникмаларнинг алоҳида юқори ривожланганлик даражасини назарда тутати.
С – қобилиятли бўлишнинг таянч даражаси	<i>Мутахассис учун зарур ва етарли даража.</i> Таянч даража мазкур қобилият эгаси қандай хулқ-атвор ва қандай имкониятларга эга бўлиши ҳақида тасаввур беради.
D – етарли даражада ривожланмаган қобилият	<i>Нормал даража – қобилиятни ривожлантириш талаб этилади.</i> Ушбу даража ходим қобилияти таркибига кирадиган кўникмаларни қисман намоён этади. У керакли кўникмаларни намоён қилишга ҳаракат қилади, интилади, уларнинг зарурлигини англаб этади, лекин, доим ҳам бунинг уддасидан чиқмайди.
Е – умуман ривожланмаган қобилият	<i>Қоникарсиз даража – ривожланиш зарур.</i> Ушбу даражадаги ходим зарур кўникмаларга эга эмас, уларни эгаллашга ҳаракат ҳам қилмаслигидан далолат беради. Е - даража қоникарсиз ҳисобланади, чунки, ходим ҳеч қандай кўникмаларни намоён қилмаслик билан бирга, уларнинг муҳимлигини тушунмайди ва уларни ривожлантиришга ҳам интирмайди.

Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида ишлаб чиқилган.

Банк персоналини шакллантириш ва ривожлантириш кўп босқичли жараён бўлиб, унда инновация салоҳиятининг янада ривожланишига замин яратилади. Ташкилий ҳамда ижтимоий-иқтисодий масалалар ечимини ўз вақтида ҳал қилиш банк фаолияти самарадорлигига ҳар томонлама боғлиқ. Ходимлар сонини банкнинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб камайтириш ҳам, кўпайтириш ҳам меҳнат салоҳиятининг даражасига бир хил таъсир кўрсатади. Ходимларнинг етишмаслиги банк салоҳиятидан етарлича фойдаланмасликка ва у ёки бу ходимнинг ҳаддан ташқари банд бўлиб қолишига олиб келади. Ходимларни ортиқча ушлаб туриш эса, уларнинг шахсий салоҳиятидан етарли даражада фойдаланилмасликка ва харажатлар миқдорининг ортиб кетишига сабаб бўлади. Шуларни ҳисобга олиб, муаллиф томонидан диссертацияда банк ходимлари сонини оптималлаштириш усули таклиф этилди.

Ушбу усул банк ходимлари сонининг ортиши ёки камайиши, ташкилий бўлинмалар таркиби ва бошқарув погоналари ўзгартирилишини назарда тутати. У қуйидаги формула билан ифода этилади.

$$N = (T/F) / (W * U * (1 - R)), \quad (1)$$

бу ерда, N – ходимларнинг тавсия этиладиган сони;

T – бўлим иштирокидаги амалга ошириладиган банк хизматларига меҳнат сарфи (соатларда);

F – бўлим томонидан бажариладиган банк хизматлари индекси;

W – бир ойда бир ходимга тўғри келадиган иш соатлари миқдори;

U – иш вақтидан унумли фойдаланиш индекси;

R – меҳнат вақтини қисқартириш хаяф-хатарлари (ходимларнинг касал бўлиб қолиши, форс-мажор ҳолатлари)га ҳос индекс.

Индекслар муайян банк учун кузатувлар ва статистик ҳисоб-китоблар билан эксперт баҳолаш асосида белгиланган. Мазкур формуладаги T ва W – кўрсаткичлар ўзгариб турувчи таянч миқдорлардир. Қолган ўзгарувчи кўрсаткичлар тавсия этиладиган ходимларнинг сонига сезиларли таъсир киладиган омиллар билан белгиланади.

Барча индекслар кийматини бирга тенг деб қабул қилсак, классик формула, яъни $N = T / W$ ҳосил бўлади ва формула вазиятни аниқ акс эттиради.

Юқорида келтирилган формуланинг мазмуни қуйидагидан иборат: кредитлаш бўлими иштирокида амалга ошириладиган банк хизматлариға меҳнат сарфи (T), бўлим томонидан бажариладиган банк хизматлари индексига (F) бўлинади. Агар биз бўлим томонидан бажариладиган банк хизматлари учун, меҳнат сарфини ҳисоблаб чиқадиган бўлсак, у ҳолда индекс $F = 1$ бўлади, ўзгарувчи T эса ўзгаришсиз қолади. Агар биз қандайдир банк хизматларини ҳисобга олмаган бўлсак ҳамда уларнинг меҳнат сарфини ҳисобламаган бўлсак, буни қандайдир йўл билан ҳисобга олиш ва ўзгарувчи T ни ошириш лозим бўлади. Бундай оширишни T ни $F < 1$ индексига бўлиш орқали бажариш мумкин.

Бир банк ходимига бир ойда тўғри келадиган иш соатлари миқдори (W) бир иш куни давомийлигининг (одатда бу 8 соат) бир ойдаги иш кунлари сонига (одатда бу 19-23 кун) кўпайтмасига тенг.

Агар U ва R индекслар бирга тенг бўлса, ўзгарувчи миқдор W ўзгармас қолади. Бирок амалиётда кўпинча шундай бўладикки, ходимлар иш вақтидан 100 фоизлик самара билан фойдаланмайдилар, баъзида эса қутилмаган сабабларга кўра (компьютернинг ёки ички ахборот тармоғининг ишдан чиқиши, ходимларнинг касал бўлиши ва ҳ.к.) иш самарадорлиги пасайиб кетади.

Муаллиф томонидан таклиф қилинган формулани ҳисоблаб чиқиш учун MS Excel дастуридан фойдаланилган. Мазкур дастурга қуйидаги ўзгарувчан миқдорлар ва индекслар киритилган: $T = 900$ соат; $W = 168$ соат; $F = 0,7$; $U = 0,9$; $R = 0,05$. Ҳисоб-китоблар натижасида тавсия этиладиган ходимлар сони 9 га тенг бўлиб чиқди. Бўлимда ходимларнинг жорий сони 7 та эканлиги эътиборга олинса, бўлимнинг барқарор ишлаши ва тегишли банк хизматларини сифатли амалга ошириши учун яна қўшимча икки ходимни ишга олиш талаб этилади. Таклиф этилган ушбу усул банк хизматлариға қилинадиган меҳнат сарфларини ҳисобга олиб, унинг бўлинмалари бўйича ходимларнинг оптимал сонини белгилашда қўллаш мумкин. Ушбу усул билан диссертацияда кенгрок танишиш мумкин.

Банклар фаолиятиға таъсир этувчи омиллар қаторига нафақат ходимларнинг сони, балки, уларнинг касб-маҳорати ва малакаси даражаси ҳам киради. Бундан ташқари, банк фаолияти самарадорлиги мижозлар сони, банк активлари, устав капиталининг миқдори ва шу каби омилларға боғлиқдир. Шуларни ҳисобга олиб, диссертацияда «Агробанк» ОАТБ маълумотларидан

фойдаланган ҳолда, юқорида келтирилган омиллarning банк активларига таъсирини аниқлаш учун эконoметрик модель ишлаб чиқилди. Модель куйидаги кўринишга эга:

$$y = -21562,86 + 1,41x_1 + 89,67x_2 + 1,06x_3, \quad (2)$$

бу ерда, y - банк активлари, млн. сўмда; x_1 - банкнинг малакали ходимлари сони; x_2 - миջозлар сони; x_3 - банк пассивлари (мажбуриятлар) млн. сўмда.

Моделга киритилган омиллар билан банк активлари ўртасидаги боғлиниш, яъни, нормалаштирилган корреляция коэффициентини $r^2 = 0,99$ га тенг. Бу омиллар орасидаги боғлиниш юқори эканлигини, ходимлар, миջозлар сони ҳамда банк пассивлари миқдори банк активларининг ўсишига ижобий таъсир этишини кўрсатади. Детерминация коэффициенти R^2 эса, $0,99$ га тенг. Бу омиллар ўртасида автокорреляция мавжуд эмаслигини билдиради.

Моделнинг стандарт хатоси δ^2 , $1702,29$ га тенг. Чизикли функциянинг a_0 - регрессия коэффициенти ҳақиқийлиги, $2,19$ га тенг. Стъудентнинг t -мезони бўйича жадвал маълумотлари билан таққосланганда, ҳисобланган қиймат жадвалдаги қийматдан катталиги аниқланди, яъни $t_{\text{ҳис}} > t_{\text{ж}}$ ($2,19 > 1,02$). Демак, a_1, a_2, a_3 коэффициентларни банк активларини прогноз қилиш учун фойдаланиш мумкин.

Ушбу модель асосида диссертацияда «Агробанк» ОАТБ активларининг 2011-2015 йилларда ўзгаришининг прогноз варианты ишлаб чиқилган (3-расм).

Прогноз натижаларининг таҳлили шуни кўрсатадики, «Агробанк» активлари 2015 йилга бориб 1242,1 млрд. сўмга етиши мумкин. Бу кўрсаткич 2010 йилга нисбатан 1,4 мартага кўпдир. Ушбу ўсиш тенденцияси мамлакатимизда тижорат банклари капиталини кўпайтириш талабларига тўла мос келади ва бу аҳоли ва хўжалик субъектлари маблағларини банкка жалб этиш ҳамда миջозларга қўшимча хизмат кўрсатиш ҳажмини ошириш ҳисобига юз бериши мумкин.

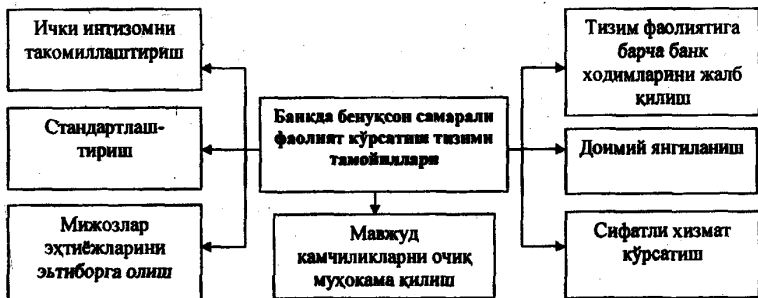


3-расм. «Агробанк» активлари ўзгаришининг прогноз қийматлари, млн. сўмда.

Манба: Муаллиф томонидан банк йиллик ҳисоботлари асосида ишлаб чиқилган.

Маълумки, сифат менежменти тизими воситаларини яхши билиш банк мижозларига юкори даражада хизмат кўрсатишни таъминлай олади. Бунда банк тажрибасини ҳам ҳисобга олиш талаб этилади. Бундай тизимлардан бири – бенуқсон ишлаши ташкил этилган тизимдир.

Муаллиф фикрича, бенуқсон фаолият кўрсатиш тизими банк ходимларининг касбий маҳоратлари ўзаро бир-бирига боғлиқ бўлиб, бу яхлитликни ташкил этувчи ҳар қандай ишни бенуқсон (сифатли) бажаришга ва уни мунтазам яхшилаб боришга кўмаклашувчи тадбирлар йиғиндисини ўз ичига олади. Шунингдек, уларни таҳлил қилиб, диссертацияда банк ходимларини бенуқсон фаолият кўрсатиш тизими тамойиллари ишлаб чиқилган (4-расм).



4-расм. Банк ходимларининг бенуқсон фаолият кўрсатиш тизими тамойиллари.

Манба: Муаллиф тадқиқотлари асосида тузилган.

Мазкур тамойиллар ҳар бир банк учун унинг хусусиятига кўра, доимо тўлдириб, ўзгартириб турилиши ва янгилаб борилиши талаб этилади. Шунингдек, уларни таҳлил қилиш ва умумийлаштиришга асосланиб, янада такомиллаштириб бориш зарурияти туғилади.

Диссертацияда ходимларнинг фаолияти банк асосий кўрсаткичлари билан боғлиқлиги тадқиқ этилган. Унинг натижалари 2-жадвалда келтирилган.

2-жадвал

«Агробанк» ОАТБда битта ходимга тўғри келадиган асосий кўрсаткичларнинг ўзгариш динамикаси, млн. сўмда

Кўрсаткичлар	Йиллар										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Активлар	12,5	14,5	28,9	33,6	30,6	43,4	60,5	85,9	108,0	152,7	212,5
Пассивлар	14,9	15,1	16,2	29,3	34,3	44,6	60,6	84,6	106,5	135,8	187,4
Депозитлар	4,4	5,3	6,6	15,5	15,4	23,2	35,7	48,7	92,5	95,4	115,3
Кредитлар	7,2	7,3	7,9	11,4	21,6	27,2	40,1	61,1	80,6	111,5	144
Мижозлар сони	2	10	18	30	48	49	51	56	60	67	76
Жами ходимлар сони	6556	6994	7221	7457	7743	8012	8323	8591	8853	8868	9000

Манба: Жадвал муаллиф томонидан «Агробанк» йиллик ҳисоботлари асосида тузилган.

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, банкнинг бир ходимига тўғри келадиган активлари 2000 йилда 12,5 млн. сўмни ташкил қилган бўлса, 2010 йилда эса бу кўрсаткич 212,5 млн. сўмни ташкил этган ёки шу даврда ўсиш 17 мартага тенг бўлган. Банкнинг кредитлари миқдори 2000 йилда ҳар бир ходимга 7,2 млн. сўмдан, 2010 йилга келиб 144 млн. сўмга тўғри келган. Ёки шу даврда битта ходимга тўғри келадиган кредитлар миқдори 20 мартага ўсган. Бир банк ходимига тўғри келган депозитлар миқдори 2000 йилда 4,4 млн. сўм бўлган бўлса, 2004 йилда 11,4 млн. сўмни ва 2010 йилда 115,3 млн. сўмга тенг бўлган. Бу кўрсаткич 2010 йилда 2000 йилга нисбатан 26,2 мартага кўпайган.

Бир банк ходимига тўғри келадиган мижозлар сони 2000 йилда иккита, 2004 йилда 48 та ва 2010 йилда 76 тага тўғри келган. Ушбу кўрсаткич 2010 йилда 2000 йилга нисбатан 36 мартага ошган.

Банкнинг жами ходимлари 2000 йилда 6556 кишини ташкил қилган бўлса, 2010 йилда эса бу кўрсаткич 9000 кишини ташкил этиб, 2000 йилга нисбатан 37 фоизга ўсган.

«Агробанк» фаолиятида ушбу юз берган ўзгаришларнинг барчаси биринчи навбатда, мамлакатимизда амалга оширилаётган қатъий пул-кредит сиёсатининг натижаси бўлса, иккинчи навбатда, банкда фаолият юритаётган ходимларнинг касбий маҳорати, иш сифатининг ошиши, умуман олганда, тўғри ташкил этилган персонални бошқариш сиёсати ҳисобланади. Шуларни инобатга олганда истиқболда бизнинг фикримизча, банк персонали менежментини такомиллаштиришга қаратилган қуйидаги стратегик вазифаларни амалга ошириш зарур:

- банкни ривожлантиришда ходимларнинг билим даражаси, шахсий қобилияти ва салоҳиятини оширишга асосий ўрин бериш;
- ходимларнинг ақлий ва жисмоний салоҳиятларидан самарали фойдаланиш ва уларни рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш;
- банк менежментидаги бошқа омиллар ва унсурлар билан етарли даражадаги ўзаро муносабатларни таъминлашга қаратилган ходимларни бошқаришнинг комплекс тизимини ишлаб чиқиш.

Ҳозирги шароитда банкларда персонал билан ишлашнинг асосий мақсади – бу, юксак жавобгарликни ҳис қиладиган, жамоатчилик психологиясини яхши билладиган, юқори малакага эга раҳбарнинг банк фаолиятига доир топшириқларини ўз вақтида бажаришга қодир шахсни танлаш ва ушбу лавозимга персонал заҳирасини шакллантиришдан иборатдир.

ХУЛОСА

1. Банк персоналини бошқариш тизимини замонавий менежмент усуллари негизида такомиллаштириш миллий иқтисодийни модернизация қилиш даврининг устувор вазифаларини самарали ҳал этиш, тижорат банкларини йирик инвестиция институтларига айлантириш имкониятини яратди. Шу билан бир вақтда банк персонали менежменти тизимини такомиллаштириш тижорат банкининг ўз мақсадларига эришишига, малакали ва манфаатдор

ходимлар билан таъминланишига, ходимлардан самарали фойдаланишга, персонал малакаси ва касбий маҳоратини узлуксиз ошириб боришга амалий ёрдам беради.

2. Банк ўз фаолияти давомида юридик ва жисмоний шахсларга турли хил молиявий хизматлар кўрсатиб ўз даромадларини оширишга интилади. Банк ҳар бир мижознинг талабини қондириш энг аввало, банк ходимининг билимдонлигига, зийраклиги ва қобилиятига боғлиқ. «Агробанк» ОАТБ ўз ходимларини малакасини ошириш давомида мустақил фикрга ва мустақил қарорлар қабул қилувчи, ташаббускор, қутилмаган вазиятлардан чиқиб кетувчи ва ўз фикр-мулоҳазаларини эркин билдирувчи ходимларни шакллантиришга эришиши лозим. Шу боис, ҳар бир банк ходими ўз меҳнат унумдорлигини максимал даражада ошириши, юксак натижаларга эришиши учун ҳар йилда 30 соатлик малака ошириш ва ўқув семинар курсларини ташкил этиш таклиф этилади.

3. Мамлакатимиз банк тизимида касбий маҳорати даражасини аниқлаш, уларнинг шахсий қобилиятлари, коммуникатив хусусиятлари, лидерлик салоҳияти, креативлик салоҳиятини баҳолашни талаб этади. Диссертацияда банк ходимлари қобилиятини даражага бўлиб баҳолаш усули таклиф этилган ва уни тижорат банклари амалиётига жорий этиш персонални бошқариш самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

4. Тижорат банкларида кадрлар сони хизматлар ҳажми ва уларга қилинадиган меҳнат сарфларига оптимал нисбатда бўлиши лозим. Шуларни ҳисобга олиб, диссертацияда банк ходимлари сонини оптималлаштириш модели ишлаб чиқилди. Тавсия этилган моделдан тижорат банки ходимларига бўлган талабни аниқлашда фойдаланиш мумкин.

5. Малака ошириш курсига жалб этиш жараёнида алабатта, банк ходимининг иқтидорлигига, билимига ва хулқига катта эътибор қаратилади. Ёш мутахассислар танлов асосида персонал менежери томонидан захирага олинади ва уларнинг иш фаолияти давомида мониторинг олиб борилади. Келажакда мазкур ходимлардан раҳбар кадрлар захираси шакллантирилади.

6. «Агробанк» фаолиятида ходимларнинг, мижозлар сонига ҳамда банк пасивларининг тижорат банки активларига таъсирининг боғлиқлиги ўрганилган. Ушбу боғлиқлик микдорий баҳолашнинг эконометрик моделидан фойдаланиш асосида амалга оширилган. Ишлаб чиқилган кўп омилли эконометрик моделлаштириш натижалари кўрсатишича, тижорат банки активлари ўсишига биринчи навбатда банк мижозлари сони энг катта таъсир кўрсатди.

7. Тижорат банкларида диссертацияда асосланган ходимларни бенуқсон фаолият кўрсатиш тизими ва унинг тамойилларини банклар фаолиятига тўлиқ жорий этилиши мижозлар билан ишлаш самарадорлигини янада оширишга имконият яратади.

8. Мамлакат банк тизими ривожланиши ва миллий иқтисодиётда тутган ўрни ҳамда самарали фаолиятини ташкил этиш тижорат банкларида персонал менежментини такомиллаштиришни тақозо этади. Бунда бошқариш стратегияси, банк ходимларидан фойдаланиш мақсадлари ва етарли даражадаги

шарт-шароитлар яратиш тизими, банкларда бошқаришнинг замонавий вазифаларини ишлаб чиқиш ҳамда амалга ошириш ишларини ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга ҳисобланади.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ

1. Рахимов А.А. Проведение кадровой политики в банках.// Восемнадцатые международные Плехановские чтения. «Реформирование и модернизация национальной экономики – стратегический курс на демократизацию и обновление общества»: Тезисы докладов профессорско-преподавательского состава и специалистов-практиков. – М.: «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2005. – С. 245-247.

2. Рахимов А.А. Совершенствование методов управления персоналом коммерческого банка. // «Ўзбекистон Республикаси банк тизимида ислохотларни янада чуқурлаштириш масалалари». Республика илмий-амалий конференцияси тезислар тўплами. – Тошкент, 2005. – Б. 67-68.

3. Рахимов А.А. Вопросы формирования стратегии// «Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикаси банк-молия тизимининг ривожланиши». Халқаро илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, 2006. – Б. 89-90.

4. Рашидов О.Ю., Тоймухамедов И.Р., Рахимов А.А. Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикаси банк тизими ва унинг ривожланиш истикболлари. / Рисола. – Тошкент, ТДИУ, 2007. – 35 б.

5. Рахимов А.А. Банк кадрлари сиёсати – банк фаолияти самарасини ошириш мезонидир. // «Иқтисодийнинг таркибий қисмлари ўртасидаги мутаносиблик ва мувозанатни таъминлашнинг назарий асослари». Республика илмий-амалий анжумани тезислар тўплами. –Т.: ТДИУ, 2008. – Б.123-124.

6. Рахимов А.А. Банк персоналларини бошқаришнинг замонавий концепциялари. // Материалы международной научно-практической конференции: «Международный опыт создания финансово-промышленных групп и проблемы совершенствования корпоративного управления в Узбекистане». – М.: МГЭИ, 2008. – С. 154-156.

7. Рахимов А.А. Банк ходимларини бошқаришда малака ошириш зарурияти. // «Социально-экономические проблемы развития интеграционных процессов в условиях либерализации национальной экономики». Тезисы докладов. – Т.: «Fan va texnologiya», 2008. – С. 179-180.

8. Рахимов А.А. Тижорат банклари хизмат турлари бозорини кенгайтиришда банк кадрлари ўрни. // «Иқтисодий эркинлаштириш ва модернизациялаш шароитида иқтисодий тармоқларини барқарор ривожлантириш: ютуқлар, муаммолар ва ривожланиш истикболлари». Республика илмий-амалий анжумани тезислар тўплами. – Т.: ТДИУ. 2008. – Б. 82-85.

9. Рахимов А.А. Тижорат банкларининг ходимлари салоҳиятини баҳолаш йўллари. // Иқтисодий ва таълим – Тошкент, 2009. 2-сон. – Б. 79-81.

10. Рахимов А.А. Банк персоналини самарали бошқариш ва кадрлар сифатини такомиллаштириш йўллари. // «Иқтисодий эркинлаштириш шароитида молия бозорини такомиллаштириш». Тезислар тўплами. – Т.: ТДИУ, 2009. – Б. 58-60.

11. Рахимов А.А. Социально-психологические аспекты управления персоналом банка. // «Иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш шароитида иқтисодиёт тармоқларини модернизация қилиш ва таркибий ўзгаришларни амалга ошириш» мавзусидаги Ёш олимларнинг илмий-амалий анжумани тезислар тўплами. – Т.: «Иқтисодиёт», 2009. – Б. 138-139.

12. Рахимов А.А. Проблемы совершенствования банковского менеджмента в Узбекистане. // Двадцать вторые международные Плехановские чтения: тезисы докладов. – М.: «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2009. – С. 360-361.

13. Рахимов А.А. Совершенствование банковского менеджмента в условиях мирового финансового кризиса // «Биржа-Эксперт». – Ташкент, 2009. №7-8. – С. 83-86.

14. Рахимов А.А., Тоймухамедов И.Р. Совершенствование банковского менеджмента как основа усиления модернизации экономики Узбекистана в условиях мирового финансового кризиса. // Сборник докладов и тезисов международной научно-практической конференции. «Информационно-ресурсное обеспечение высшего экономического образования в условиях модернизации экономики: опыт, результаты и перспективы». – Т.: ТГЭУ, 2009. – С. 65-70.

15. Рахимов А.А. Тижорат банкларида интеллектуал капиталнинг ўрни ва аҳамияти. // «Мустақил Ўзбекистон ёшларининг илм-фан тараққиётидаги фаолияти: доллар босалар, устувор йўналишлар ва истикболлар» мавзусидаги магистратура талабаларининг илмий-амалий анжумани тезислар тўплами. – Т.: ТДИУ, 2010. – 75-78 Б.

16. Рахимов А.А. Методы оценки профессионализма банковских работников в условиях глобализации экономики // «Иқтисодиёт ва таълим» – Тошкент, 2010. 3-сон, – Б. 71-75.

17. Рахимов А.А. Банк ташкилий тузилмаси ва банк ходимлари сонини оптималлаштириш. // «Банк тизими барқарорлигини ошириш ва ислохотларни янада чуқурлаштиришнинг устувор йўналишлари» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжумани тезислар тўплами. – Т.: «Молия», 2010. – Б. 178-179.

18. Рахимов А.А., Юлдашева М.М. Тижорат банкида ходимларни бошқаришнинг ривожлантириш йўллари. // «Халқаро талаблар асосида тижорат банклари фаолиятини рейтинг баҳолаш» мавзусидаги республика илмий-амалий анжумани тезислар тўплами. – Т.: «Иқтисодиёт», 2011. – Б. 100-101.

19. Рахимов А.А. Использование интеллектуального капитала в банковской деятельности. // Двадцать четвертые международные Плехановские чтения: Тезисы докладов. – М.: «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2011. – С. 128-130.

20. Рахимов А.А. Бошқарув ходимлари компетенциялари модели банк рақобатбардошлиги омили сифатида. // «Мустақилик йилларида Ўзбекистон иқтисодиёти: устувор йўналишлар, муаммолар ва ечимлар» мавзусидаги илмий мақолалар тўплами. – Т.: «Иқтисодиёт», 2011. 1-қисм. – Б. 452-456.

Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасига талабгор Рахимов Абдужалол Абдурасуловичнинг 08.00.13 – «Менежмент» ихтисослиги бўйича «Тижорат банкларида персонал менежменти ва уни такомиллаштириш («Агробанк» ОАТБ мисолида)» мавзусидаги диссертациясининг

РЕЗЮМЕСИ

Таянч сўзлар: персонал менежменти, тижорат банки, қобилия, кадрлар сиёсати, кадрлар стратегияси, банк персоналини бошқариш, банк даромади, банк активлари, банк мижозлари, банк ходимлари.

Тадқиқот объекти: Ўзбекистон Республикаси «Агробанк» очик акциядорлик тижорат банки.

Ишнинг мақсади: тижорат банкларининг барқарорлиги ва рақобатбардошлигини таъминлашга йўналтирилган кадрлар сиёсати ва персонал менежментини такомиллаштириш бўйича илмий таклифлар ва амалий тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқот методлари: статистик гуруҳлаш, таркибий таҳлил, қиёсий таҳлил, анкета сўровлари, эксперт баҳолаш, иқтисодий-математик усуллари.

Олинган натижалар ва уларнинг янгиллиги: банк персоналини бошқаришнинг замонавий талабларга мос вазибалари ва ходимлар малакасини ошириш йўналишлари асосланган; тижорат банки фаолияти самарадорлигини ошириш банк персоналининг касбий маҳорати ва шахсий қобилияти даражасига боғлиқлиги асослаб берилган; янги ташкил этиладиган банк ходимларига бўлган талабнинг мақбул сонини аниқлаш модели ишлаб чиқилган; банк ходимлари ва мижозлари сони ҳамда банк пасивларининг банк активларига таъсирини баҳолашнинг эконометрик модели таклиф этилган; банк ходимларининг бенуксон фаолият кўрсатиш тизимини ташкил этиш тамойиллари ҳамда персонал менежментини такомиллаштиришнинг стратегик вазибалари асосланган.

Амалий аҳамияти: тадқиқот натижалари асосида тижорат банклари самарали фаолият кўрсатиши учун банк ходимларининг қобилияти ва профессионализм даражалари ўзига хос таъсир этишини баҳоловчи услуб ишлаб чиқилган. Шунингдек, Ўзбекистонда янги ташкил этиладиган тижорат банклари ходимларининг оптимал сонини белгилашда тадқиқот ишида таклиф қилинаётган банк ходимларини оптималлаштириш моделидан фойдаланиш мумкин.

Татбиқ этиш даражаси ва иқтисодий самарадорлиги: тадқиқот натижалари асосида ишлаб чиқилган тавсиялар Ўзбекистон банклар ассоциацияси томонидан ҳамда «Агробанк» ОАТБ амалиётида қўллаш учун қабул қилинган. Шунингдек, тадқиқот натижаларидан Тошкент давлат иқтисодийёт университетининг ўқув жараёнида фойдаланилмоқда.

Қўлланиш (фойдаланиш) соҳаси: Ўзбекистон Республикаси тижорат банклари персоналини бошқариш тизими.

РЕЗЮМЕ

диссертации Рахимова Абдужалола Абдурасуловича на тему: «Менеджмент персонала коммерческих банков и его совершенствование (на примере ОАКБ «Агробанк»)» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.13 – «Менеджмент»

Ключевые слова: менеджмент персонала, коммерческий банк, компетенция, кадровая политика, кадровая стратегия, управление персоналом банка, прибыль банка, активы банка, клиенты банка, банковские работники.

Объект исследования: открытый акционерно-коммерческий банк «Агробанк» Республики Узбекистан.

Цель исследования: разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию кадровой политики и менеджмента персонала, направленных на обеспечение устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков.

Методы исследования: статистическая группировка, структурный и сравнительный анализ, анкетное обследование, экспертная оценка, экономико-математические методы.

Полученные результаты и их новизна: обоснованы пути повышения квалификации банковских работников с учетом обеспечения соответствия их функций требованиям современного управления; обоснована взаимосвязь повышения эффективности деятельности коммерческого банка с профессиональной компетенцией и личной способностью банковского персонала; разработана модель спроса для определения оптимальной численности персонала вновь создаваемого банка; предложена эконометрическая модель влияния численности банковских работников, клиентов и пассивов банка на активы банка; обоснованы стратегические задачи совершенствования менеджмента персонала, а также принципы организации системы бездефектной деятельности банковских работников.

Практическая значимость: в результате проведенного исследования разработана методика оценки влияния компетенции и профессионального уровня банковских работников на показатели эффективности банковской деятельности. Кроме того, разработанная в диссертации модель может быть использована при оптимизации численности вновь создаваемых коммерческих банков Узбекистана.

Степень внедрения и экономическая эффективность: результаты исследования были применены Ассоциацией банков Узбекистана и в практической деятельности ОАКБ «Агробанк». Результаты исследования используются также в учебном процессе Ташкентского государственного экономического университета.

Область применения: система управления персоналом коммерческих банков Республики Узбекистан.

RESUME

Thesis of Rakhimov Abdusalol Abdurasulovich on the scientific degree competition of the candidate of economic sciences, on speciality 08.00.13 -«Management», subject: «Personnel management of commercial banks and its improvement (on OSCB «Agrobank» example)»

Key words: personnel management, commercial bank, competence, personnel policy, personnel strategy, profit of bank, assets of bank, clients of bank, bank staff.

Subjects of research: open share-holding commercial bank «Agrobank» of the Republic of Uzbekistan.

Purpose of work: development of research proposals and practical recommendations for improving the personnel policy and management personnel to ensure the sustainability and competitiveness of commercial banks.

Methods of research: statistical classification, structural and comparative analysis, personal survey, expert judgment and economic-mathematic methods.

The results obtained and their novelty: justified by improving the quality of bank employees with a view to ensuring their compliance with the requirement of the functions of modern management; substantiated the relationship improve the efficiency of commercial bank with a professional and personal competence of bank personnel; model of demand to determine the optimal staffing a newly established bank; proposed econometric model of the influence of the number of bank employees, customers and bank liabilities to the bank's assets; justified by the strategic objectives of improving personnel management and organizational principles of defect-free work of bank employees.

Practical value: In consequence of conducted research the method of estimating the influence of professional level and competence of bank workers on effectiveness of bank activities has been worked out. More over, the model worked out in dissertation can be used in optimization the number in newly established commercial banks of Uzbekistan.

Degree of embed and economic effectivity: Results of research were applied to practical activity of Uzbekistan banking Association and of OSCB «Agrobank». The results of the research are being used also in educational process of Tashkent state university of economics.

Field of application: System of personnel management of commercial banks of the Republic of Uzbekistan.

Қогоз бичими	1,2 б.г.
Боснига рухсат этилди	10.01.2012 й.
Тиражи	100 нуска
Буюртма №	475

Тошкент давлат иқтисодийёт университети
«ТАЛИАБА» янги ахборот технологиялари марказининг
«RISO» нуска кўчириш техникасида чоп этилди

Тошкент, Ўзбекистон
шохқўчаси, 49-уй