

С.Саидхўжаев, ТМИ магистранти

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА МЕНЕЖМЕНТНИНГ ЎРНИ

Мақолада тижорат банкларида персонал бошқаруви самарадорлигини оширишда менежмент тизимидан самарали фойдаланиш йўналишларини шакллантиришга доир илмий-назарий хулосалар умумлаштирилган.

Калит сўзлар: банк тизими, тижорат банклари, ишбилармонлик муҳити, кадрлар сиёсати, кадрлар потенциали, банк стратегияси.

В статье обобщены научно-теоретические выводы о том, как эффективно использовать систему менеджмента для повышения эффективности управления персоналом в коммерческих банках.

Ключевые слова: банковская система, коммерческие банки, бизнес-среда, кадровая политика, человеческие ресурсы, банковская стратегия.

The article summarizes the scientific and theoretical conclusions on how to effectively use the management system to enhance the effectiveness of personnel management in commercial banks.

Key words: banking system, commercial banks, business environment, human resources policy, human resources, banking strategy.

Истиқлол йилларида мамлакатимиз банк тизимида амалга оширилган ислохотлар натижасида аҳоли ишончини қозонадиган ва ишбилармонлар ҳамда тадбиркорларнинг кенг қатлами манфаатларини ҳимоя қиладиган, уларга кенг қамровли молиявий хизматларни кўрсата оладиган универсал тижорат банклари тизими тўлиқ шаклланди. Натижада бугун юртимизда фаолият кўрсатаётган тижорат банклари саноат корхоналари, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ҳамда фермер хўжаликларининг ишончли ҳамкорига айланди.

Ушбу натижалар мамлакатимизда ишбилармонлик муҳитининг яхшиланганлиги ҳамда банklar томонидан мижозларга ажратилаётган кредитлар ҳажми ўсаётганлигидан далолат беради. Бу борада барқарор ва ишончли фаолият юритиб келаётган «Агробанк» акциядорлик тижорат банки иқтисодиётдаги таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, унинг етакчи тармоқларини модернизация қилиш ҳамда техник ва технологик жиҳатдан янгилаш, қулай ишбилармонлик муҳитини яратиш ҳамда аҳолининг иш билан бандлигини таъминлашга қаратилган тадбирларда ўз ҳиссасини қўшиб келмоқда.

Шунингдек, банк ўз олдига қўйган стратегик мақсад ва унга эришиш-нинг тактик йўналишларида бир қатор ишларни амалга оширмоқда. Жумладан, аграр секторни барқарор ривожлантириш, кадрлар сиёсатини кучайтириш, юқори рейтинг кўрсаткичларига эришиш, инвестицион фаол-ликни кучайтириш, капиталлашув даражаси ва банк ресурс базасини ошириш ва корпоратив бошқарув тизимини янада такомиллаштириш тадбирлари кўрилмоқда.

Республика молия-банк тизими барқарорлигини оширишга қаратилган ислохотларнинг амалга оширилиши, банклар фаолиятини халқаро меъёрлар, стандартлар ва баҳолаш кўрсаткичларига мос ҳолда баҳолаш тизими ва унга ёндашувларнинг ўзгариши шароитида банк стратегик менежменти ҳақидаги билимларга эга бўлиш мақбул бошқарув қарорларини қабул қилишнинг зарурий шартидир.

Иктисодиётни эркинлаштириш жараёни бошқарув тизими фаолиятининг самарадорлиги, ишлайдиган кадрлар савияси, уларнинг билимдонлиги, маҳорати, тадбиркорлиги, ички дунёқараши ва маънавий бойлиги билан боғлиқдир. Бу эса банк тизимида кадрларни танлаш, тарбиялаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш, филиалларда кадрларга бўлган эҳтиёж асосида амалдаги ва истиқболли кадрлар захирасини шакллантиришни тақозо этади.

Жамиятимизда ҳамма соҳада босқичма-босқич ўқазилаётган ислохотлар ва ўзгаришларнинг мазмун-моҳияти авваламбор кадрлар сиёсати, мамлакати-мизда олиб борилаётган бунёдкорлик ишлари, бош устувор йўналишлар ва уларни янада такомиллаштириш билан узвий боғлиқдир.

Кадрларни бошқариш вазифасининг асосий мақсади - бу банкнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишни тўғри йўлга қўйишдир[1]. Бу жараёнлар тизимни такомиллаштиришда катта роль ўйнаб, меҳнатни ихтисослаштиришни таъминлаши, кадрларга бўлган талабни қондириш, раҳбарлар таркиби етакчилиги, ҳуқуқий кафолатни, меҳнатга баҳо беришни, унинг сарф этилишини компенсациялаши, жамоа шартномаси, ташкилий таълим ва тараққиётни таъминлаши лозим.

Кадрларни бошқариш сиёсати асосини уч омил ташкил этиши керак:

- ишга юқори малакали мутахассисларни жалб этиш;
- банкда энг малакали, тажрибали ходимларни профессионал ривожланишига ва ўз ўрнини топишига ёрдам берадиган шарт-шароит яратиш;
- бошқарувни ташкил этишни такомиллаштириш.

Банкнинг муваффақиятли ривожланиши учун муносиб номзодни танлаш, қайта тайёрлаш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларидан фойдаланиш ва уларни такомиллаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Стратегии мақсад - Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш буйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони талаблари асосида ҳамда “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури”дан келиб чиқиб, меҳнат бозори ва таълимий, касбий хизматлар бозорининг салоҳияти(потенциали)ни, банкда кадрларни бошқаришнинг самарали, кўп тармоқли тизимини яратишдир.

Бундан кузда тутилган мақсад - сифат жиҳатидан янги, фаол кадрлар салоҳияти(потенциали)ни шакллантириш ҳамда банк фаолиятининг самарали ишлашини таъминлашдан иборатдир.

Тактик мақсад - самарасиз ишлаётган, банкнинг ривожланишига тўскинлик қилаётган салоҳиятсиз кадрларни бошқа ишга ўтказиш (ротация қилиш), янги касбларга ўқитиш ва қобилиятига яраша иш билан таъмин-лашдан иборат.

Кадрларни бошқариш (персонал менежменти) - кадрлар потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора- тадбирлар тизимини амалга тадбиқ қилишга боғлиқ.

Банк(филиаллар)нинг ҳар бир раҳбар ходими юқори сиёсий ва ҳуқуқий маданиятга эга бўлиши, эгаллаб турган лавозимига муносиблиги, принципиаллиги, ташаббускорлиги билан бошқалардан ажралиб туриши, жамоада ишни ташкил эта билиши, ўзига топширилган ишга маъсулият билан қараши, ижрочилик қобилияти, ишга ижодий ёндашшди ҳамда ходимларни танлаш, салоҳиятига қараб жой-жойига қўйиш ва уларни алмаштириш вақтида атрофлича ўрганиб, мулоҳаза билан иш юрита билиши лозим.

Истиқболдаги вазифалар раҳбар ходимларни танлаш, тарбиялаш ва жой-жойига қўйиш, уларда самарали раҳбарлик услубларини такомиллаштириш ишлари режа асосида ҳамда объектив заҳира шакллантирилган тақдирдагина муваффақиятли бажарилиши таъминланади.

Кадрлар заҳираси - бу тегишли мақсадли тайёргарликдан сўнг раҳбарлик лавозимига тавсия этилиши назарда тутилган ходимларнинг гуруҳидир. Заҳира бўлажак раҳбарни режали тайёрлаш ва уларнинг тайёргарлигини олдиндан текшириш учун реал асос бўлиб хизмат қилади ҳамда раҳбарлик лавозимига номзодларни танлаш жараёнининг доимийлиги ва уларнинг мослашиш даврини қисқартириш имконини беради.

Кадрлар заҳираси билан ишлаш, кадрларни танлаш ва заҳирани шакллантиришдан бошлаб, уларни қайта уқитиш муддатлари ва услубларини аниқлаш, бошқарув фаолиятига бевосита тайёрлаш ва заҳирадан раҳбарлик лавозимига тавсия этишгача булган бир неча босқичда амалга оширилади.

Захира билан мақсадли ва доимий иш олиб бориш раҳбарлик лавозимида тасодифий шахсларнинг келишига йул қуймайди.

Банк тизими муассасаларида ҳозирги замон талаблари ва вазифаларига жавоб берадиган, аниқ мақсадга йуналтирилган кадрлар сиёсатини олиб бориш, кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қуйишда белгиланган тамойиллардан чекинишга йул қуймаслик чоралари қўйлади.

Ташкилий ишларнинг мазмуни аниқ мақсадга йуналтирилган тадбирлар мажмуидан иборат бўлиб, истеъдодли, иқтидорли, ҳар томонлама тайёрланган, ташкилотчилик қобилиятига эга бўлган ёш мутахассисларни ҳеч иккиланмасдан раҳбарлик лавозимларига тайинлаш тадбирлари амалга ошириб борилади.

Ходимларни бошқа лавозимга ўтказиш, юқори лавозимга қўтаришда уларни касбий билим даражаси, назарий тайёргарлиги, ишчанлик фазилатлари ва янгича бошқарув тамойиллари шароитида банк ишини ташкил эта олиш қобилияти ҳал қилувчи мезонлар бўлиб қолади.

Банкда ҳар бир иш урни учун зарур бўлган малакалар олдиндан аниқланиши лозим, бўлинма ичида ёки банкнинг узида зарур алмаштиришларни амалга ошириш мақсадида ҳар бир бўлинмани ушбу аниқ, соҳада яхши тайёргарликка эга бўлган мутахассислар билан жамлашни таъминлаш даркор.

Замонавий банкни бошқариш инсон фаолиятининг энг мураккаб ва интеллектуал соҳаларидан бири ҳисобланади. Қўпинча банк ходимлари фавқулодда вазиятларга тушиб қоладилар: банклар объектив тарзда иқтисодиёт, сиёсат ва ижтимоий соҳадаги зиддиятли, инқирозли ва олдиндан башорат қилиш қийин бўлган жараёнларнинг марказида туради. Айнан мана шундай мураккаб шароитда менежментнинг, яъни меҳнат жамоасини энг оқилона тарзда ташкил қилиш ва бошқариш ҳақидаги фаннинг улкан салоҳиятидан фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга[3].

Замонавий менежментнинг ҳали охиригача очилмаган имкониятларидан фойдаланиш банкларга, компанияларга ҳўжалик фаолиятида кам харажатлар билан жуда катта самара бермоқда. Менежмент меҳнат жамоалари, умуман, жамиятнинг ижтимоий муаммоларини ҳал этишнинг муҳим омили сифатида ҳам майдонга чиқади. Шунинг учун банкларга узоқ муддатли истикболда рақобат курашида барқарор фаолиятни сақлаш имконини берадиган стратегик менежментнинг аҳамияти сўнгги ўн йилликларда кескин ошди. Кучли рақобат шароитида барча банклар узоқ муддатга фаолиятини сақлаб қолиш стратегиясини ишлаб чиқиши лозим, бу банкларга атрофда юз бераётган ўзгаришларга мослашиш имконини беради.

Дарҳақиқат, банкларимиздаги кўплаб «ички» муаммолар «ташқи» сабаблар — макроиқтисодий жараёнларнинг зиддиятлилиги, ҳамкорларнинг ишонч-

сизлиги оқибатида келиб чиқади. Бундан ташқари, замонавий банк жуда кўп сонли объектлар – акциядорлар, мижозлар, ҳамкорлар, марказий банк, ҳукумат органлари, вакил-банклар, аҳоли, рақобатчилар, оммавий ахборот воситалари, суғурта ва инвестиция компаниялари, пенсия жамғармалари ва ҳ.к.лар билан муносабатда бўлади, уларнинг ҳар бирига алоҳида ёндашув, ўзига хос стратегия керак.

Банк стратегиясида мустаҳкамлаб қўйилган ёндашувларни танлаш вариантлари:

- муқобиллик асосида (иккита мутлақо қарама-қарши вариант ва эҳтимол, улар ўртасидаги муроса);
- устуворлик асосида (қўйилган стратегик мақсадга эришишнинг барча таърифлаб берилган вариантларидан фойдаланилиши мумкин, аммо улардан биттаси устувор деб ҳисобланади)[2].

Яхлит стратегияни ишлаб чиқиш зарурати қуйидагилар билан изоҳланади:

- > асосий ривожланиш йўналишини аниқ белгилаб олмасдан бозорга омадли чиқиш ва унда муваффақиятли фаолият юритиш мумкин эмас, бундай йўналиш банк фаолиятининг барча йўналишлари бўйича кутилаётган хавф-хатарлар ва имкониятларни ҳисобга олади;
- > бозордаги ўз позицияларини доим кучайтириб боришга, яъни узок муддатли рақобат афзалликларини таъминлашга интилиш;
- > фаолиятнинг тижорат самарадорлигини ошириш учун уни бошқа-ришни муттасил такомиллаштириб бориш эҳтиёжлари.

Банк стратегиясини шакллантиришга ёндашувлар:

- > анъанавий ёндашувда стратегия бевосита кредит ташкилоти томонидан ишлаб чиқилади (бундай ёндашув бугунги кунда яккабош мулкдор ва ижрочи раҳбар бир киши бўлган кичик хусусий банклар учунгина долзарб);
- > танловли ёндашувда стратегия биринчи раҳбар лавозимида номзодлар (Бошқарув раиси, бошқарувчи ва ҳ.к.) томонидан муассислар таърифлаб берган асосий мақсадлар ва белгиланган ресурс чекловлари асосида ишлаб чиқилади. Кейин таклиф этилган вариантлар танловга қўйилади, унинг ғолиби тегишли лавозимни эгаллайди ва ўзи таклиф қилган стратегияни амалга оширишга киришади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Омонов А.А., Қоралиев Т.М. “Пул, кредит ва банклар” Дарслик “Иқтисод-Молия” Т.: 2012 й.
2. Барлтрон К.Д., МакНотон Д. Банки на развивающихся рынках.- Вашингтон: ИЭР МБРР,1994-с45
3. Герасина Ю.А., Расулов Р.М. Управление кредитном портфелем коммерческого банка // Бизнес в законе – 2011. № 1