

**БАНКЛАРДА КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШНИНГ  
ЖОРИЙ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ.**

**Нуримова Нилуфар Жўраена**

*Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари  
агентлиги ҳузуридаги Ёшлар муаммоларини  
ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш  
институтини мустақил изланувчиси*

**Аннотация:** Профессионаллар жамоасини шакллантириш- глобаллашув жараёнидаги асосий вазифадир.

**Калит сўзлар:** тизимли ва номенклатуравий кадрлар захираси, инсон капитали, мажбурий ва стратегик кадрлар захираси.

Бугунги кунда кадрлар захирасини шакллантиришнинг анъанавий “тизимли” ва “номенклатуравий” ёндашувлари ўз долзарблигини йўқотмоқда. Глобаллашув жараёнларининг чуқурлашуви, меҳнат муносабатларига бўлган қарашларнинг ўзгариши ҳамда инсон капиталига энг муҳим ресурс сифатида ёндашиш янги талабларни ўртага ташлади. Эндиликда фақат мавжуд иш ўринларини тўлдириш эмас, балки иқтисодийнинг янги тармоқлари билан уйғунлаша оладиган, иш самарадорлиги кафолатланган юқори малакали мутахассисларни жалб этиш ва уларни ривожлантиришга йўналтирилган самарали заҳира тизимларини яратиш зарурати пайдо бўлмоқда.

Жумладан, ҳозирги рақобат шароитида тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш ва бошқариш тизимини мақсадли ташкил этиш қуйидаги жиҳатлар билан баҳоланади. Яъни:

энг аввало рақобат кучайиб бораётган ҳозирги шароитда молиявий бозорда иқтисодий билими ва молиявий саводхонлиги юқори бўлган кадрларга эҳтиёж ортмоқда;

банк хизматлари кўрсатишда АКТ хизматидан самарали фойдаланиш фаоллашмоқда;

банк тизимида ходимларни ўз иш ўринларини алмаштиришлари ва сифатли хизмат кўрсатишларига эътибор қаратилмоқда;

банк соҳасида кадрлар захирасини шакллантиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Одатда банк тизимида кадрларни ўстириш ва захирасини шакллантириш келгусида мутахассис ва раҳбар кадрларни бўлган талаб ва эҳтиёжларни таъминлаш мақсадида рўёбга чиқадиган тизимли жараён ҳисобланади.

Ҳар қайси банк муассасаларида кадрлар захирасини шакллантириш ва бошқариш муҳим стратегик вазифа бўлиб, унинг мақсадлари қуйидагиларга қаратилади. Яъни:

банкларнинг кадрларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш ва уни бошқариш;  
кадрлар қўнимсизлигига барҳам бериш ва уни тўлдириш;  
ходимларни моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантиришга алоҳида эътибор қаратиш;

банк муассасасининг мақсадларидан келиб чиқиб, кадрлар соҳасида барқарорликни таъминлашдан иборат.

Шу жиҳатлар билан бирга, мазкур мақсадларга эришиш учун ҳар бир банк муассасаларининг кадрлар захирасини шакллантириш ва бошқариш тизимида аниқ функциялар белгиланган бўлиши керак. Мазкур функция пастдан юқорига қадар кадрларнинг захира сиёсати унсурларини ўзида мужассамлаштирган бўлиши лозим.

Тадқиқотнинг мақсад ва вазифаларидан келиб чиққан ҳолда, тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш ва бошқариш тизимининг устувор вазифаларини қуйидагича белгилаш мақсадга мувофиқ:

- Банкнинг барқарор ривожланишини таъминлаш;
- Кадрларга бўлган эҳтиёжни доимий мониторинг қилиш ва захирадаги ходимларнинг психологик портретини шакллантириш;
- Фаолият юритаётган ходимларни рағбатлантириш ҳамда уларнинг касбий ўсиш имкониятларини кенгайтириш;
- Раҳбарлик лавозимларини юқори интеллектуал салоҳиятга эга, рақобатбардош кадрлар билан тўлдириш ва инсон капиталини ривожлантириш;
- Ходимлар қўнимсизлигини камайтириш.

Ҳар бир банк муассасаси кадрлар захирасини шакллантиришнинг мақсад ва вазифаларидан келиб чиқиб, захира турини танлайди ва ундан самарали фойдаланишни истайди.

“Банк менежментига оид кўплаб хорижий адабиётларда”<sup>1</sup> ташкилотда кадрлар захирасини шакллантириш ва бошқариш тизими, унинг ўзига хос хусусиятлари бир неча турларга ажратилган. Улар қуйидагилар:

1. Расмий кадрлар захираси. Бу турдаги захира банк муассасаси раҳбарияти томонидан расман тасдиқланган бўлиб, номзодлар рўйхатга олинади,

<sup>1</sup>Rothwell, W.J., Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 5th ed., American Management Association, New York, NY. 2015.; Cappelli, P., Keller, J.R. Talent on Demand: managing people in age of uncertainty. Boston: Harvard Business School Publishing. 2014.; Stephen Covey. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change Paperback – November 9, 2004.; Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 832 с

улар учун тайёрлов курслари, стажировкалар ва баҳолаш жараёнлари доимий равишда ўтказиб борилади.

2. Норасмий кадрлар захираси. Бу раҳбарият томонидан ички ва ташқи салоҳиятли номзодларни норасмий равишда кузатиб бориш орқали вазифаларга тайинланиши мумкин.

3. Ички кадрлар захираси. Ушбу ҳолатда захира муассасанинг ўз ходимлари орасидан шакллантирилиб, уларнинг фаолият натижасида тажриба тўплаган, ўсишга тайёр бўлган кадрлар ҳисобига захира шакллантирилади.

4. Ташқи кадрлар захираси. Бунда муассасадан ташқаридаги, яъни меҳнат бозоридаги юқори салоҳиятга эга номзодлардан захира шакллантирилади.

5. Стратегик кадрлар захираси. Бу истиқболдаги юқори малакали раҳбарлар ва мутахассислар захирасини шаклланишини ифодалайди. Уларни тайёрлаш учун ўрта ва узоқ муддатли истиқболли режалар, дастурлар ишлаб чиқилади.

Олиб борган илмий таҳлилларимиз кўрсатишича, таълим, тиббиёт, муҳофаа ва бошқа бошқарув органларида кадрлар захирасини шакллантиришнинг расмий ва ички турларидан кўпроқ фойдаланади.

Саноат, савдо ва хизмат кўрсатиш ҳамда бошқа соҳаларда эса ташқи, ички, расмий ва норасмий турларидан фойдаланиш кенг тарқалган бўлиб, аммо кадрлар сиёсатида бу тизим деярли самарали ташкил этилмаётганлиги амин бўламиз. Кадрлар захирасидан самарали фойдаланиш бу унинг шакллантириш тизимида боғлиқ бўлади.

Тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш тизими – бу банк муассасасидаги мавжуд ва эҳтимолий бўш иш ўринлари учун салоҳиятли ходимларни аниқлаш, режалаштириш ёки мавжуд кадрларни ривожлантириш ва тайёрлаш жараёни бўлиб, у тижорат банкларининг барқарор ишлаши ва инсон ресурслари стратегиясини таъминловчи қоидалар мажмуига айтилади.

Ривожланган давлатларда хорижий тажрибалар шуни кўрсатадики, тижорат банкларининг кадрлар захирасини шакллантириш тизими асосан қуйидаги таркибий қисмлардан иборат:

1. Банк фаолиятининг ривожланиш йўналишлари, бозор талаблари ҳамда стратегик мақсадлардан келиб чиққан ҳолда келгусида кадрларга бўлган эҳтиёжлар ҳамда узоқ муддатли прогноз шакллантирилади.

2. Мавжуд ходимлар орасидан юқори салоҳиятга эга бўлган шахслар танлаб олинади. Улар меҳнат самарадорлиги, ташаббускорлик даражаси, етакчилик қобилиятлари ва бошқа муҳим мезонлар асосида комплекс баҳоланади.

3. Танланган номзодлар учун махсус ўқув ва менторлик курслари, амалий стажировкалар ташкил этилади. Бу жараёнда уларнинг бошқарув

компетенциялари, стратегик фикрлаш ҳамда қарор қабул қилиш кўникмалари шакллантирилади.

4. Захирага киритилган ходимларнинг касбий ривожланиши мунтазам равишда таҳлил қилиб борилади. Олинган натижалар асосида кадрлар заҳираси базаси янгиланади ва такомиллаштирилади.

5. Бўш лавозимлар бўшаган пайтда заҳирадаги ходимлардан тайинлаш амалга оширилади. Бу жараён банкдаги карьера ўсишини рағбатлантиради.

Ўзимизнинг маҳаллий олимлар томонидан<sup>2</sup> кадрлар заҳирасини шакллантириш ва уни бошқариш жараёни уч босқичга бўлиб ўрганилган. Булар, кадрлар заҳирасини шакллантириш, уларни ривожлантириш ва заҳирадан фойдаланиш босқичларидир (1.2.1.- расм).



1.2.1 -расм. Кадрлар бошқариш жараёни<sup>3</sup>

заҳирасини

Кадрлар заҳирасини шакллантиришнинг биринчи босқичи ҳам қуйидаги жараёнлардан иборат босқичларни ўз ичига олади: Улар қуйидагилар: потенциал заҳира, яъни асосий талабларга юқори даражада жавоб берадиган (ёши, маълумоти, мутахассислиги ва бошқалар бўйича) раҳбарлар, мутахассисларнинг кенг гуруҳи; тасдиқланган (шаклланган) заҳира; тайёрланган заҳира; фаол заҳирадан иборат бўлади.

Шунингдек, иккинчи босқичда заҳирага олинган кадрлар ўқитилади, кейинги иш шароитларига мослаштирилади ва лавозимли ўсишга тайёрланади ҳамда учинчи босқичда эса фаол заҳиралардан самарали фойдаланилади.

Тижорат банклари учун энг муҳим ходимлар, биринчи навбатда, асосий заҳирага олинади, яъни режалаштирилган заҳира кадрларни саралаш ва уларни лавозимга тайинлаш жараёни тезкор амалга оширилади.

<sup>2</sup> Абдурахманов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.К. Персонални бошқариш - Т.: Ўқитувчи, 2008., Назарова Г.Г., Исмаилова Н.С., Инсон ресурслари менежменти /проф. Б.Ю. Ходиев таҳрири остида (ўқув қўлланма), ТДИУ, 2010 й. 194-бет

<sup>3</sup> Исмаилова Н.С., Инсон ресурслари менежменти /проф. Б.Ю. Ходиев таҳрири остида (ўқув қўлланма), ТДИУ, 2010 й. 194-бет

Тадқиқот жараёнида маълумки, кадрлар захирасини шакллантириш бу ташкилотнинг инсон ресурслари бўйича истикболли ва стратегик мақсадларини амалга оширадиган тизимли жараёндир. Ушбу жараён турли **усуллар** ёрдамида амалга оширилади.

**Тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш бўйича қуйидаги усуллар амалда қўлланилиб келинмоқда:**

*биринчидан: кадрлар фаолиятини баҳолаш ва танлаш усули.* Ходимларнинг фаолияти, касбий малакаси, ташаббускорлиги, етакчилик қобилиятлари ва натижадорлиги махсус баҳолаш мезонлари асосида таҳлил қилинади ҳамда уларни баҳолаш натижаларига кўра (*KPI, аттестация натижалари, раҳбарларнинг тавсияси*) энг истикболли номзодлар кадрлар захирасига киритилади.

*иккинчидан: ички танлов ташкил этиш.* Бўшаган ёки келгусида ташкил этилиши режалаштирилган лавозимлар учун ходимлар ўртасида очиқ танлов ташкил этилади. Танлов натижаларига кўра энг муносиб деб топилган номзодлар кадрлар захирасига киритилади ёки тегишли лавозимларга тайинланади.

*учинчидан: таълим ва малака ошириш орқали шакллантириш.* Тижорат банкларида ходимлар махсус тайёрлов курслари ва турли семинар-тренинглар орқали мунтазам равишда тайёрлаб борилади. Бу жараёнда уларнинг нафақат касбий билимлари, балки раҳбарлик салоҳияти ҳам ривожлантирилади.

*тўртинчидан: ротация ва стажировка тизимини ривожлантириш.* Ходимларни республика, вилоят ва туман даражасидаги турли тузилмаларда вақтинча фаолият юритишга жалб этиш орқали уларнинг касбий салоҳияти, функционал имкониятлари ҳамда адаптация қобилияти комплекс баҳоланади.

*бешинчидан: устоз-шогирдлик тизими.* Бу ҳолатда захирага киритилган кадрларга тажрибали раҳбар ёки мутахассис бириктирилади.

**олтинчидан: психологик тестлар ва қобилиятни баҳолаш.** Етакчилик, қарор қабул қилиш, муаммоли вазиятларда ҳаракат қилиш каби қобилиятлар махсус тестлар ёрдамида баҳоланади.

**Бизнинг фикримизча,** кадрлар захирасини шакллантиришдаги услублардан тўғри ва мақсадли фойдаланиш ташкилотга нафақат юқори салоҳиятли кадрлар тайёрлаш, балки ички мотивация, корпоратив маданият ва самарадорликни ошириш имконини ҳам беради.

Бугунги глобallasув шароитида кўпгина ташкилотларда, айниқса, тижорат банклари фаолиятида бошқарувнинг деярли барча бўғинлари учун нафақат малакали ва яхши тайёрланган раҳбарлар, балки асосий касбий кўникмаларга эга бўлган ходимларни етишмаслигини кузатамиз. Бунга қуйидаги бир нечта сабабларни келтириш мумкин: тижорат банклари миқёсида кадрлар тайёрлашнинг самарали тизими ташкил қилинмаганлиги; салоҳиятли

кадрларни танлашдаги аниқ ва самарали мезонлардан фойдалана олинмаслиги; қобилиятли ва малакали мутахассисларни танлашдаги қийинчиликлар; бошқарувчиларнинг узок вақт давомида бир лавозимда қолиб кетиши; рақобатчилар томонидан ташқаридан юқори даражадаги малакали кадрларни жалб қилиниши шулар жумласидандир.

Шундай экан, меҳнат бозоридаги талаблар кучайиб бораётган бир шароитда, жамоада сифатли тизимни йўлга қўйиш, ходимлар билан ишлашни самарали ташкил қилиш мақсадида кадрлар захирасини шакллантириш масаласи раҳбар ва муҳим соҳавий мутахассислар учун долзарб вазифага айланади.

Кадрлар захирасини режалаштириш ходимларнинг лавозимдан лавозимга кўтарилиб боришини мақсад қилиб қўяди. У муайян ходимлар лавозимларга кўтарилиши, алмашилишини, бўшатилишининг бутун бир занжирини ишлаб чиқилишини талаб қилади. Тижорат банкларида кадрлар захирасини фаолият ва функционал хусусиятларига кўра таснифлашнинг асосий турлари ёритилиб, уларнинг тизим фаолиятидаги аҳамияти ва муҳимлик даражаси асослаб берилди.

Ривожланган давлатларнинг етакчи молия муассасаларида кадрлар захирасини фаолият турига кўра таснифланиши қуйидагича амалга оширилади. Жумладан:

*Биринчиси:* фаолият захираси – истиқболда тижорат банкининг барқарор ишлашини таъминлаши мумкин бўлган менежерлар ва мутахассислар гуруҳи. Бу ходимлар захираси банк фаолиятида юқори сифатли хизмат кўрсатишга хизмат қилади;

*Иккинчиси:* ривожланиш захираси – тижорат банкининг фаолиятида янги йўналишларда фаолият олиб боришга тайёрланаётган мутахассислар ва менежерлар гуруҳи (банк фаолиятини диверсификация қилиш, янги хизматларни кўрсатиш ва бошқалар билан).

Ходим бир вақтнинг ўзида ҳам оператив (бошқарувнинг қуйи бўғинидаги лавозимларга номзод сифатида), ҳам стратегик захирада (юқори даражадаги бошқарув лавозимларини эгаллаш салоҳиятига эга шахс сифатида) бўлиши мумкин. Тижорат банкларида кадрларнинг стратегик захираси ходимлар учун кучли рағбатлантирувчи омил ҳисобланиб, уларга лавозим ўсиши истиқболларини баҳолаш ҳамда ўз олдида қўйилган мақсадларга эришиш учун зарур кўникмаларни ривожлантиришда ёрдам беради.

Тадқиқот жараёнида маълум бўлдики, молиявий хизматлар яъни тижорат банклари амалиётида кадрлар захирасини шакллантиришнинг мақсадига кўра мажбурий ва стратегик кадрлар захираси йўналишларида амалга оширишнинг қуйидаги замонавий ёндашувларини кўриш мумкин (1.2.2-расм).



Бунда, “**мажбурий кадрлар захираси**” бу тижорат банкларининг кадрлар таркибини ёшартириш, мутахассислар таркибидан бошқарув кадрларига танлаш ва тайёрлаш, раҳбар кадрларни ротация қилиш (эгаллаб турган лавозимига тенг бўлган бошқа лавозимга ўтказиш) билан боғлиқ сиёсат, шунингдек, “**стратегик кадрлар захираси**” эса тижорат банкларининг йирик молиявий лойиҳаларини амалга оширишда, замонавий ИТ-технологияларига асосланган янги касблар ва молиявий менежерлардан иборат юқори малакали мутахассисларни ёллашга асосланган икки йўналишли кадрлар захирасини шакллантириш тизими тадқиқ қилинган.

Тадқиқот доирасида мажбурий ва стратегик кадрлар захирасини шакллантириш тизимлари қиёсий таҳлил қилинди. Таҳлил натижаларига кўра, мажбурий кадрлар захираси стратегик захирага нисбатан камхаржлиги билан ажралиб турса-да, капитал рентабеллигини оширишда стратегик кадрлар захираси устувор аҳамиятга эга эканлиги аниқланди. Шунингдек, икки йўналиш бўйича кадрлар захирасини шакллантиришга оид талаблар ишлаб чиқилди ҳамда уларни кадрлар сиёсатида амалиётга татбиқ этиш юзасидан тегишли илмий хулоса ва амалий таклифлар шакллантирилди.

<sup>4</sup> Муаллиф томонидан тузилган.

Рақамли трансформациялар шароитида тижорат банкларининг кадрлар сиёсатидаги асосий мақсадлари нафақат режалаштирилган вакансия талабларига жавоб берадиган ёш ва ташкилотда амалиётни муваффақиятли тамомлаган мутахассисларни режалаштириш эмас балки, доимий равишда соҳавий юқори малакали менежер ва мутахассислар захирасини шакллантириш кераклигини 1.2.3-расмда кўришимиз мумкин.



**1.2.3-расм. Тижорат банкларида захира кадрларни шакллантириш манбалари<sup>5</sup>**

Мазкур расмда шуни айтиш мумкинки, тижорат банкларида кадрлар таркибини ёшартириш, топ-менежментни алмаштириш мақсадида жорий менежерларнинг бўш иш ўринларини тўлдириш, соҳавий кадрларни тайёрлаш ёки ташқаридан ёллаш билан боғлиқ кадрлар сиёсатини олиб боришда янгича ёндашиш ва захира харажатларини оптималлаштиришни талаб қилишини кўришимиз мумкин.

Тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш учун икки босқичли талаблар ишлаб чиқилиши лозим. Бу босқичлар захирани ташкил этиш тартиби, уни амалга ошириш механизмлари ва амалиёт билан боғлиқ жараёнларни ўз ичига олади. Улар қуйидагилардан иборат:

## **1. Тижорат банкларида кадрлар захирасини амалга ошириш тартиби.**

1.1. Тижорат банкларида кадрлар захирасини ташкилий асосларини ишлаб чиқиш. Бунда кадрларни бошқариш бўлими томонидан захирага олиш тизими ва

<sup>5</sup> Муаллиф томонидан тузилган.

унинг тартиби ишлаб чиқилади. Бунда захирага олиш бўйича ички меъёрий ҳужжатлар, яъни назарий-услубий асослар, регламент, баҳолаш мезонлари тасдиқланади.

1.2. Тижорат банкларида номзодларни аниқлаш ва саралаш: Бунда банкларда ҳар бир лавозим бўйича компетенция ва талаблар аниқланади; иш фаолияти комплекс таҳлил қилинади (KPI, иш вақтидаги тавсиялар); соҳавий ва психологик тестлар ўтказилади; интервью ва сўровномалар орқали баҳолаш амалга оширилади.

1.3. Тижорат банкларида захира рўйхатини шакллантириш. Бунда ҳар бир номзод бўйича шахсий “*кадрлар паспорти*” тузилади; малакалари, лойиҳадаги иштироклари, мукофотлар ва интизомий жазолар қайд этилади; умумий базага киритилади ва доимий янгиланиб борилади.

## **2. Тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш механизмлари ва унинг амалиёти.**

2.1. Тижорат банкларида малака ошириш орқали кадрлар захирасини шакллантириш. Захирага киритилган ходимлар учун махсус ўқув дастурлар асосида соҳавий семинар-тренинглар ҳамда амалий машғулотлар ташкил этилади. Шунингдек, уларни тажрибали раҳбарлар билан биргаликда ишлашга йўналтирилган менторлик ва коучинг дастурлари жорий этилиб, касбий ҳамда бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилади.

2.2. Тижорат банклари лойиҳаларида иштирок этиш орқали захирадаги кадрлар рейтингини белгилаш. Захирага олинган ходимларни долзарб ва стратегик аҳамиятга эга бўлган лойиҳаларга жалб этиш орқали уларнинг касбий салоҳияти баҳоланади. Шу билан бирга, етакчилик қобилиятларини аниқлаш мақсадида уларга муайян муддатга раҳбарлик вазифалари юклатилиб, фаолият натижалари асосида индивидуал рейтинг шакллантирилади.

2.3. Тижорат банкларида доимий равишда баҳолаш ва мониторинг ўтказиб бориш. Бунда бир йиллик (ёки ярим йиллик, чораклик) қайта баҳолаш, фаолият натижаларига қараб, захира рўйхатини қайта кўриб чиқиш ва назорат гуруҳлари орқали аниқ кузатувни амалга ошириш.

Илмий таҳлилларимизга кўра, тижорат банклари учун энг аввало, кадрлар захирасини шакллантириш тўғрисидаги низом, тизим дастури ва йўриқнома лойиҳаси, шунингдек, захира кадрларнинг паспорти, намунавий регламенти ва уларнинг рейтинги бўйича баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш зарур бўлади. Шундан кейин замонавий кадр захира платформаси ишлаб чиқилади ва захира сиёсати амалга оширилади.

Бугунги кунда молиявий муассасалар ўз рақобатбардошлигини сақлаб қолиш, инновацион хизматларни жорий этиш ва мижозлар эҳтиёжларини юқори даражада қондириш учун юқори малакали мутахассислар захирасига эга бўлиши

зарур. Кадрлар захирасини шакллантириш ва уни самарали бошқариш банк фаолияти учун стратегик аҳамиятга эга ҳисобланади.

Тижорат банкларида кадрлар захирасини шакллантириш жараёни тизимли ёндашув ҳамда узлуксиз режалаштиришни талаб қилади. Бу жараён банкнинг узок муддатли мақсадлари ва эҳтиёжларига қаратилган ҳолда захира кадрларни танлаш, уларни ривожлантириш ва лавозимга тайёрлаш босқичларини ўз ичига олади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, захира кадрларни банкнинг ички истеъдодли ходимлари орасидан танлаб олиш уларнинг ташкилотга бўлган садоқатини мустаҳкамлайди.

Кадрлар захирасини шакллантиришда ходимларнинг малакаси, билим савияси, лидерлик қобилияти, инновацион фикрлаш қобилияти ва муаммоларни ечиш салоҳияти асосий мезон сифатида баҳоланади. Кадрлар захирасини шакллантириш жараёнида таълим, тренинг ҳамда менторлик дастурларининг роли алоҳида аҳамият касб этади. Хусусан, корпоратив таълим тизимини жорий этиш банк раҳбарияти учун келажакда юқори малакали ҳамда стратегик фикрлайдиган етакчиларни тайёрлашда муҳим инструмент ҳисобланади.

Шу билан бирга, мазкур жараёнда илғор ахборот технологияларидан фойдаланиш кадрлар захирасини бошқариш самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Масалан, HR-аналитика воситалари орқали ходимларнинг иш фаолияти, кўникмалари ва ривожланиш потенциали ҳақида аниқ маълумотлар йиғилади ва таҳлил қилинади. Бу эса бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида асосли ва холис ёндашувни таъминлаш имконини беради.

Шунингдек, кадрлар захирасини шакллантириш фақат юқори раҳбарлик лавозимлари учун эмас, балки барча бошқарув ва ижро этувчи даражадаги лавозимлар учун ҳам амалга оширилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Мазкур ёндашув корпоратив барқарорликни таъминлаш ва ички кадрларга бўлган эҳтиёжни ўз вақтида қондиришга хизмат қилади.

Бу жараёни илмий асосланган, инновацион ёндашувлар билан бойитиб, тизимли тарзда амалга ошириш банкнинг келажакдаги муваффақиятини кафолатлайди.

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.**

1. Баллантайн И., Найджел П. Центры Оценки и Развития. / Пер. с англ. - М.: НИРРО, 2003. С.2
2. Уиддет С, Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. - М.: НИРРО, 2003. С. 90
3. Mondy Wayne R., Robert M. Know, Sheyn R. Premo. Ходимларни бошқариш. тарж. Ингиз тилидан. – Санкт-Петербург: Нева нашриёти, 2004. 240-241 Б

4. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с

