



**TURON
BANK**

Ichki me'yoriy hujjat

“Turonbank” ATB Kengashining
2023-yil “25” dekabr dagi
“K-65/3” — son qarori bilan

“TASDIQLANGAN”

“Turonbank” ATB Boshqaruvining
2023-yil “15” dekabr dagi
“108/6” - son qarori bilan

“MA’QULLANGAN”

“Ro‘yxatga olindi” № 1105

**“TURONBANK” AKSIYADORLIK TIJORAT BANKINING
INSON RESURSLARINI BOSHQARISH
SIYOSATI**

Toshkent – 2023-yil

MUNDARIJA

1-bob.Umumiy qoidalar	3
2-bob.Siyosatning asosiy maqsadlari va vazifalari	4
3-bob.Inson resurslari, xodimlar boshqaruvining asosiy tamoyillari va tarkibiy elementlari	6
4-bob.Siyosatning asosiy yo‘nalishlari va ularning amalga oshirilishi.....	7
5-bob.Bankda inson resurslarini boshqarishni tashkil etish tizimi	12
6-bob.Bankda ma’naviyat-ma’rifat va sport-sog‘lomlashtirish yo‘nalishlaridagi tadbirlarni tashkil etish	16
7-bob. Ichki nazoratni tashkillashtirish va tavakkalchiliklarni boshqarish	17
8-bob. Korrupsiyaga qarshi “komplayens-nazorat” tizimi	18
9-bob. Vakolatli kollegial organlar, tarkibiy bo‘linmalarning huquqlari va javobgarligi	19
10-bob. Yakuniy qoidalar	20

Ushbu “Turonbank” aksiyadorlik tijorat bankining Inson resurslarini boshqarish Siyosati (keyingi o‘rinlarda – “Siyosat” deb yuritiladi) O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, Fuqarolik kodeksi, Korporativ boshqaruv kodeksi, “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”, “Korrupsiyaga qarshi kurashish to‘g‘risida”gi Qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 2-maydagi “2020-2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-5992-son Farmoni, 2019-yil 31-oktyabrdagi “Yagona milliy mehnat tizimi” idoralararo dasturiy-apparat kompleksini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4502-sonli qarori, Adliya Vazirligi tomonidan 2000-yil 5-aprelda 916-son bilan ro‘yxatga olingan “Markaziy bank tomonidan tijorat banklarining ichki me‘yoriy hujjatlariga qo‘yiladigan talablar to‘g‘risida”gi Nizom, 2020-yil 30-iyunda 3254-son bilan ro‘yxat olingan “Tijorat banklarida korporativ boshqaruv to‘g‘risida Nizom”, Bank xodimining kasb odob-axloq Kodeksi, “Turonbank” aksiyadorlik tijorat banki (keyingi o‘rinlarda – “Bank” deb yuritiladi) Ustavi, Bankni rivojlantirish Strategiyasi, Bankning ichki me‘yoriy hujjatlari talablariga asosan ishlab chiqilgan.

1-bob. Umumiy qoidalar

1. Mazkur Siyosat jipslashgan, zamonaviy talablar darajasida faoliyat yuritadigan bank-moliya tizimini mukammal o‘zlashtirgan, iqtidorli kadrlar tizimini yaratishga qaratilgan Bankni boshqarish va rivojlantirish faoliyati bilan bog‘liq asosiy ichki me‘yoriy hujjat hisoblanadi.

2. Ushbu Siyosatning bosh obyekti kadrlarni tanlash, ularning malakasi, bilim darajasi hamda ma‘naviyatini o‘stirish, ularning xizmat pog‘onalari bo‘yicha o‘sishini ta‘minlash bo‘lib, amaldagi qonunlarga rioya etgan holda yuqori darajali iqtisodiy va ijtimoiy samara beradigan kadrlarni tayyorlash tizimini shakllantirishdan iboratdir.

3. Mazkur Siyosat Inson resurslarini samarali boshqarilishini ta‘minlash orqali o‘z vakolatlari doirasida asosli qarorlar qabul qilinishini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan tajribaga, bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan xodimlarni tanlash, zamonaviy fikrlaydigan mutaxassislarni bank tizimiga jalb etish strategiyasi hamda uni amalga oshirish vositalari va usullarini belgilab beradi.

4. Bank o‘z oldiga quyilgan strategik vazifalarni bajarishning asosiy shartlaridan biri kadrlar salohiyatini oshirish va inson resurslarini samarali boshqarish hisoblanadi. Mazkur siyosat asosini malakali xodim(professional)lar jamoasini yaratish negizida Bank faoliyatining yuqori natijalariga erishish tashkil qiladi.

5. Ushbu Siyosat Bank xodimlarining kasbiy, shaxsiy fazilatlarini rivojlantirishga, tashabbuskorlikni, ishga ijodiy yondashuvni, jamoada qaror topgan an‘analarni qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirishga hamda korporativ boshqaruvning shaffof va sodda tizimiga asoslangan holda xodimlar salohiyatining to‘laqonli namoyon bo‘lishi uchun zarur imkoniyat yaratishga qaratilgan vazifalar va chora-tadbirlarni belgilab beradi.

6. Inson resurslarini boshqarish jarayonlarining asosiy jihatlari, muhim tartib-qoidalari Bankning mazkur siyosatida, shuningdek 2022-2026-yillarga mo‘ljallangan "HR" Cstrategiyasi, Ichki mehnat tartib qoidalari, Kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish Siyosati, Korporativ boshqaruv Siyosati, xodimlarning odob-ahloq Qoidalari, mehnatga haq to‘lash, rag‘batlantirish va mukofotlash Siyosati, Operatsion tavakkalchiliklarni boshqarish Siyosati, xodimlarni tanlash ishlarini tashkil qilish Tartibida batafsil belgilab berilgan.

7. Ushbu Siyosatda quyidagi atamalar, tushunchalar va qisqartmalardan foydalaniladi:

HRM (human resources management) — Inson resurslarini boshqarish;

HR (Human resources) – inson resurslari;

HR menedjer – ichki normativ hujjatlarga muvofiq inson resurslarini boshqarish uchun javobgar xodim;

KPI (key performance indicators) – samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari;

Biznes jarayon – Bank faoliyatining o'zaro bog'liq (hamkor) turlarining barqaror, maqsadga yo'naltirilgan majmui bo'lib, uning doirasida "kirishda" bir va undan ko'proq turdagi resurslardan foydalaniladi, buning natijasida "chiqishda" biznes jarayon ishtirokchisi uchun qadrli bo'lgan mahsulot yaratiladi;

Kadrlar zahirasi – formallashtirilgan tanlov jarayoni natijasida belgilangan xizmat martabalarini rivojlantirish yo'nalishlariga muvofiq kelgusida lavozimlarni egallash potensialiga ega xodimlar guruhi;

Malakaviy talablar – xodim ishni muvaffaqiyatli bajarishi uchun ish beruvchi tomonidan talab etiladigan bilimlar, malakalar, mahoratlar, ma'lumot darajasi va tajriba ro'yxati;

Faoliyatni baholash – xodimlar tomonidan o'z lavozim vazifalarining bajarilish samaradorligini aniqlash va oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish tadbiri;

Vakolatli kollegial organ – Bank ichki normativ hujjatlari va yuqori boshqaruv organlari qarori bilan belgilangan huquqlar, limitlar va vakolatlar doirasida Bankning o'z faoliyatini amalga oshiradigan va boshqaruv qarorlarini qabul qiladigan mansabdor shaxslar majmui;

Vakolatli mas'ul shaxs – Bank ichki normativ hujjatlariga muvofiq tegishli huquqlar, limitlar va vakolatlar berilgan Bank rahbari va/yoki bankning tarkibiy bo'linmasi rahbari.

2-bob. Siyosatning asosiy maqsadlari va vazifalari

8. Bankning strategik maqsadlariga erishishni ta'minlovchi yuqori malakali kadrlar salohiyatini shakllantirish mazkur Siyosatning **asosiy maqsadi** hisoblanadi.

Bankda xodimlarning oqilona tanlovini, joy-joyiga qo'yish va rotatsiyasini, kadrlar zaxirasini sifatli shakllantirishni, shuningdek xodimlarning mehnati samaradorligi va motivatsiyasini oshirishni ta'minlovchi inson resurslarini, xodimlarni boshqarishning zamonaviy tizimini bosqichma-bosqich joriy qilishga alohida e'tibor qaratiladi.

9. Inson resurslarini samarali boshqarish jarayonlarida Bank tizimida mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojlarni sifatli va o'z vaqtida qondirish, Bankning barqaror rivojlanishini ta'minlashda asosiy o'rin tutadigan xodimlarning samarali kasbiy faoliyati, ularning bilimlari, malakalari va salohiyatidan to'laqonli foydalanish imkonini beradigan tizim tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Ushbu tizim orqali quyidagi shart – sharoitlar yaratilishi ta'minlanadi:

a) har bir xodim Bankning biznes – strategiyasi bilan o'zaro bog'liq maqsadlarga erishishga rag'batlantiriladi;

b) xodimning ish faoliyati bo'yicha natijalarga erishish darajasi obyektiv baholanadi;

c) ko'zlangan natijalarga erishganlik uchun xodimga adolatli haq to'lanadi va munosib rag'batlantiriladi.

Bu tizim orqali bank ishiga mas'ul va sadoqatli, bilimli xodimlarni tarbiyalab, ularning faoliyatiga ko'mak beruvchi tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy shart-sharoitlarni yaratishga erishiladi.

10. Ushbu Siyosatning **asosiy maqsadlari** quyidagilardan iborat:

1) Bank xodimlari va salohiyatli nomzodlar uchun “afzal ish beruvchi” barqaror maqomiga ega bo‘ladigan boshqaruv tizimini tashkil qilish;

2) xodimlarning sifatli tanlovini va “yaxshilar orasidan eng yaxshilari” jalb etilishini ta’minlash;

3) xodimlarni motivatsiyalash samarali tizimini joriy qilish;

4) Bankning biznes yo‘nalishlari ehtiyojlarini hisobga olingan holda ham ichki, ham tashqi kadrlar zahirasi, ularni oqilona joylashtirish va samarali foydalanish tizimini rivojlantirish;

5) Yosh xodimlarga murabbiylik amaliyotini joriy qilish;

6) mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirish tizimini bajariladigan biznes-jarayonlar KPI bilan muvofiqlikka keltirish;

7) Bankda korporativ madaniyat darajasini oshirish;

8) xodimlarning ijtimoiy himoyalanihi va mehnat sharoitlari yaxshilanishini ta’minlash.

11. Bank xodimlar salohiyatini rivojlantirishni belgilangan strategik vazifalarni amalga oshirishning asosiy sharti sifatida ko‘radi. Bank xodimlari mehnatining unumdorligini oshirish, yangi mahsulotlar va texnologiyalarni ommaviy tarzda joriy qilish, o‘rta bo‘g‘in rahbarlari hamda mutaxassislar vakolatini kengaytirish inson resurslari, xodimlarni boshqarish tizimining eng muhim jihatlari hisoblanadi.

12. Bank xodimlarini to‘g‘ri tanlash, joy-joyiga qo‘yish, xizmat martabasini rejalashtirish va lavozimida o‘stirish, zaxira tarkibi bilan ishlash, xodimlar tarkibi, ko‘nimsizligi hamda xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish, xodimlarni rag‘batlantirish va intizomiy jazo choralari qo‘llash orqali mas’uliyatini oshirish, shuningdek tizimda ishlayotgan barcha toifadagi xodimlarning monitoringini yuritish kabi ustuvor vazifalar amalga oshiriladi.

13. Malakali xodimlarning samarali faoliyati Bankning muvaffaqiyatli rivojlanishini ta’minlaydi. Shu sababli bank xodimlari tomonidan yangi texnologiyalarni o‘zlashtirish va joriy etish, mutaxassislar vakolatlarini va mas’uliyatini kengaytirish, xodimlarni boshqarish tizimining yangicha ustuvor maqsad va vazifalari qo‘llaniladi.

14. Mazkur Siyosatining **asosiy vazifalari** quyidagi samarali tizimlarni yaratishdan iborat:

1) xodimlarni tanlash va ularni ish jarayoniga moslashtirish;

2) xodimlarni baholash va samarali motivatsiya qilish;

3) xodimlarni rivojlantirish;

4) iqtidorli xodimlarni qo‘llab-quvvatlash va kadrlar zaxirasini shakllantirish;

5) korporativ qadriyatlarni rivojlantirish;

6) zaxiraga kiritilgan xodimlarni o‘qitish, qayta o‘qitish, malakasini oshirish;

7) xodimlarni mukofotlash, rag‘batlantirish va intizomiy javobgarlikka tortish masalalari bo‘yicha Bank Boshqaruviga takliflar tayyorlash;

8) xodimlarni ma’naviyatini yuksaltirish maqsadida ma’naviyat va ma’rifat, yoshlar bilan ishlash.

Ushbu tizimlar tashkil etilishi orqali Bank tizimida kadrlar tayyorlashga nisbatan xalqaro standartlarga va ilg‘or xorijiy tajribaga asoslangan tizimli yondashuvni tashkil qilish hamda Bankning transformatsiya jarayonlarida barqaror rivojlantirish masalalarini hal etishga ko‘maklashadigan malakali xodimlar jamoasini shakllantirish ta’minlanadi.

3-bob. Inson resurslari, xodimlar boshqaruvining asosiy tamoyillari va tarkibiy elementlari

15. Inson resurslarini, xodimlarni boshqarishning **asosiy tamoyillari** quyidagilardan iborat:

1) **o‘zaro munosabatlarning uzoq muddatli xususiyati** — Bank xodimlar bilan o‘zaro munosabatlari uzoq muddatli bo‘lishiga intiladi.

2) **xodimlar malakasining lavozim talablariga muvofiqligi** – lavozimga tayinlashda mutaxassislarining qo‘yiladigan malakaviy talablariga muvofiqligi ustuvor mezon hisoblanadi.

3) **shaffoflik va oshkoralik** – Bankda kadrlarni tanlash va moslashtirish tizimi xodimlar kasbiy mahoratining yetarlicha yuqori darajasini va xodimlarni tanlash jarayonlari shaffofligini ta‘minlaydi. Xodimlarning xizmat martabalarini o‘stirish ularning ish natijalarini, amaliy fazilatlarini, shuningdek kasbiy bilimlilik darajasini baholash asosida amalga oshiriladi. Bank inson resurslarini boshqarish jarayonining barcha bosqichlarida oshkoralikni ta‘minlaydi.

4) **bank va xodimlar manfaatlari va maqsadlarining o‘zaro bog‘liqligi** – Bank o‘z xodimlarini hurmat qiladi va qadrlaydi, ularga g‘amxo‘rlik ko‘rsatadi hamda ularning talab va ehtiyojlarini e‘tiborga oladi, xavfsizlik talablariga javob beradigan qulay mehnat sharoitlari yaratilishini ta‘minlaydi. Xodimlar Bank maqsadlariga erishish uchun barcha kuchlarni ishga soladi va uning manfaatlariga xizmat qiladi.

5) **bilim va tajribaning izchilligi** – Bank xodimlar tomonidan bilimlar aktual holatda saqlanishini va Bankda rotatsiyalash holatida axborot uzatilishini rag‘batlantirgan holda to‘plangan bilim va tajribalardan foydalanish tizimini yaratadi. Xodimlarni kasbiy rivojlantirish xizmat martabasi o‘shirishni rejalashtirish, kadrlar zahirasi boshqarish va murabbiylik amaliyoti jarayonlari orqali amalga oshiradi.

6) **xodimlar motivatsiyasi** – Bank mehnat, bandlik va ishlab chiqarish munosabatlari masalalarini, shu jumladan mehnatga haq to‘lash va motivatsiyalash siyosatini ijtimoiy mas‘uliyat bilan boshqarish sohasida yuqori maqsadlarni o‘z oldiga qo‘yadi. Bankda moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish shakllari qo‘llaniladi. Bank yuqori ish samaradorligini namoyish qilayotgan istiqbolli va malakali xodimlarning xizmat martabasini o‘stirish va mukofatlash imkoniyatini nazarda tutadi.

7) **integrallashuv** – Bankda asosiy biznes mahsulotini yaratishda inson resurslarini boshqarish jarayonining Bankdagi barcha biznes jarayonlar bilan integrallashuvi ta‘minlanadi.

16. Inson resurslarini boshqarish siyosatining **tarkibiy elementlari** bandlikni ta‘minlash, samarali rag‘batlantirish, ijtimoiy-mehnat sohasi, xodimlarni rivojlantirish bo‘yicha oqilona chora-tadbirlarni o‘z ichiga oladi.

17. **Bandlik bo‘yicha** chora-tadbirlar iqtidorli xodimlarni jalb qilish, tanlab olish va yollash tizimini yaratish, Bankning kadrlarga bo‘lgan son va sifat ehtiyojlarini aniqlash, xodimlar tarkibining moslashuvchanligini ta‘minlash mezonini va usullarini aniqlashni o‘z ichiga oladi.

18. **Rag‘batlantirish bo‘yicha** chora-tadbirlar xodimni o‘z ishidan mamnun ekanligini davriy nazorat qilishni, uning mehnatini baholash va rag‘batlantirishni ko‘zda tutadi.

19. **Ijtimoiy-mehnat munosabat bo‘yicha** chora-tadbirlar xodimlarni kerakli axborot bilan ta‘minlashni, kadrlar sohasidagi muammolarni yechish va diagnostika qilish usullarini aniqlashni, xodimlarni ijtimoiy himoya tizimini, oddiy xodimlar va rahbariyat orasida o‘zaro hamkorlik darajasini oshirishni ko‘zda tutadi.

20. Xodimlarni rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar professional ta'lim berish, qayta tayyorlash va malakasini oshirishni, shuningdek xodimlarni professional va mansab bo'yicha siljish, lavozimi ko'tarilishini o'z ichiga oladi.

21. Inson resurslarini boshqarish siyosatini samarali amalga oshirish orqali xodimlarni motivatsiya qilinishi, ularning professionalizmi va kompetentligini oshirish, Bankka sodiqligiga va Bank ish faoliyatining natijalariga ijobiy ta'sir qilinishiga erishiladi.

4-bob. Siyosatning asosiy yo'nalishlari va ularning amalga oshirilishi

22. Mazkur Siyosatning **asosiy yo'nalishlari** quyidagilardan iborat:

- 1) mehnat resurslarining sifatini oshirish;
- 2) xodimlar mehnat faoliyatini baholash va motivatsiyalash;
- 3) tashkiliy tuzilishni boshqarish;
- 4) HR-jarayonlar samaradorligini oshirish.

1-§. Mehnat resurslarining sifatini oshirish

23. Mehnat resurslarining sifatini oshirish yo'nalishi Bankning muhim aktivi sifatida bevosita xodimlarga qaratilgan va inson resurslarini boshqarish bo'yicha quyidagi jarayonlarni o'z ichiga oladi:

- a) xodimlarni tanlash va moslashtirish;
- b) xodimlarni o'qitish va rivojlantirish;
- c) yagona kadrlar zahirasi dasturini amalga oshirish.

24. Xodimlarni tanlash va moslashtirish:

a) Bankda xodimlarni tanlash va moslashtirish jarayonining maqsadi Bank tarkibiy bo'linmalarining yuqori malakali mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojlarini ta'minlash imkonini beradigan xodimlarni yollash sohasida yagona yondashuvlarni joriy qilishdan iborat;

b) har yili HR-menedjeri inson resurslarini rejalashtirish bo'yicha saralash rejasini (bundan keyingi matnlarda "Rekruting rejasi") tuzadi va uni Boshqaruv yig'ilishiga qaror qabul qilish uchun kiritadi. Rekruting rejasi Bankning inson resurslari bilan ta'minlanganligining joriy vaziyatini tahlil qilishga doir talablarni (son va sifat tahlili, tarkibiy safdan chiqish tahlili va h.k.), xodimlarning prognoz ehtiyojlarini, Bankda o'z vaqtida yuqori malakali mutaxassislar bo'lishini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlarni tartibga soladi.

25. Bankda o'z vaqtida yuqori malakali mutaxassislar bo'lishini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar:

1) yagona ichki va tashqi shakli, shu jumladan Bankda xizmat martabasini rejali rivojlantirish orqali yuqori malakali va istiqbolli xodimlarni ushlab qolishga yo'naltirilgan rahbarlik lavozimlariga tayinlash (saylash);

2) xodimlarning shaxsiy kasbiy ma'lumotlari bazasi bo'yicha belgilangan malakaviy talablarga muvofiq Bankning ichki zahiralar orasidan, shuningdek potensial xodimlar bazasi nomzodlari orasidan ichki elektron resursda (korporativ portalda) bo'sh ish o'rinlari to'g'risida e'lon joylashtirish, nomzodlar rezyumesini malakaviy talablarga muvofiqlik yuzasidan tahlil qilish, saralash tartibotlari (suhbatlashish, test tanlov vazifalarini bajarish va h.k.), baholash tadbirlari va vakolatli organ/vakolatli shaxs tomonidan yakuniy qaror qabul qilish orqali nomzodlarni tanlash;

3) yangi xodimning egallab turgan lavozimiga jadal kirishini ta'minlash, yangi jamoada psixologik keskinlikni pasaytirish, qoniqish hissini rivojlantirish va motivatsiyani oshirish, Bankning pozitiv imidjini shakllantirish maqsadida murabbiylik amaliyoti va ichki o'qishdan foydalangan holda xodimlarni Bank muhitiga moslashtirish chora-tadbirlarini joriy qilish;

4) xodimlarni bo'sh lavozimlarga tanlash va moslashtirish tarkibiy bo'linmalarda yuqori malakali mutaxassislarga ehtiyojlar yuzaga kelganda, bo'sh lavozim mavjud bo'lgan holatda va tasdiqlangan Rekruting rejasiga muvofiq amalga oshiriladi;

5) Xodimlarni tanlashning asosiy tamoyillari: qo'yiladigan malakaviy talablarga muvofiqlikka, shaffoflik va obyektivlikka qarab, barcha nomzodlar uchun umumiy foydalanish imkoniyatini beradi.

26. Yagona kadrlar zahirasi dasturini amalga oshirish.

a) Bankda kasbiy rivojlanish xizmat martabasi rivojlantirilishini rejalashtirish, kadrlar zahirasi boshqarish va izchillikni rejalashtirish jarayonlari orqali amalga oshiriladi.

b) kadrlar zahirasi shakllantirish va rivojlantirish sohasida strategik maqsad Yagona kadrlar zahirasi tashkil etishdan iborat bo'lib, u xodimlarning xizmat martabasi o'sishiga qiziqishini oshirish, kasbiy malakalarni va boshqaruv bilimlarini oshirish imkonini beradi.

c) kadrlar zahirasi xodimlar orasidan shakllantiriladi va yuqori salohiyatli xodimlarni aniqlash, yuqori bo'sh lavozimga ko'tarish yoki muhim pozitsiyaga tayinlash orqali ularning kasbiy va xizmat martabasi o'sishini rejalashtirish maqsadida tashkil etiladi.

27. Kadrlar zahirasi asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

1) salohiyatni baholash barcha tadbirlarining shaffofligi va Yagona kadrlar zahirasi kiritilishi;

2) kadrlar zahirasi tarkibining dolzarbligi;

3) yagona kadrlar zahirasi kiritilgan xodimlarning bilim darajasi va kasbiy mahorati.

Mazkur yo'nalishni muvaffaqiyatli amalga oshirish maqsadida quyidagi chora – tadbirlar nazarda tutilgan:

a) kadrlar zahirasi ehtiyojni tahlil qilish. Kadrlar zahirasi ehtiyojni aniqlashda kadrlarga bo'lgan joriy ehtiyoj ham hisobga olinadi. Joriy ehtiyoj bir yildan ikki yilgacha davr uchun aniqlandi. Joriy ehtiyojlar xodimning ishdan bo'shatilishi, vaqtincha uzoq vaqt ishda bo'lmasligi (bolaga qarash bo'yicha parvarishi ta'liga chiqish, vaqtincha mehnatga qobiliyatini yo'qotish va h.k.) yuqori lavozimga tayinlanishi, boshqa ishga o'tkazilishi va xodimlarning boshqa doimiy ishga o'tishi va boshqa xolatlari bilan bog'liq bo'sh lavozimlar mavjudligiga binoan belgilanadi. Kelgusidagi ehtiyoj tarkibiy bo'linmalarining rivojlanish prognozi asosida ikki yildan besh yilgacha davr uchun aniqlanadi.

b) kadrlar zahirasi kiritish uchun nomzodlarni tanlash. Kadrlar zahirasi kiritish uchun nomzodlarni tanlash tanlov asosida amalga oshiriladi. Kadrlar zahirasi shakllantirish bo'yicha tanlov o'tkazish boshlanishi va uni amalga oshirish shartlari to'g'risidagi axborot elektron resursga joylashtirish orqali barcha xodimlarga yetkaziladi.

c) kadrlar zahirasi ro'yxatini yuritish va unga o'zgartirishlarni o'z vaqtida kiritish. Yagona kadrlar zahirasi ro'yxati HR – menejeri tomonidan doimiy monitoring, o'z vaqtida tuzatish hamda unga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritilishi uchun yuritiladi.

d) kadrlar zahirasi kiritilgan nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zahirasi kiritilgan shaxslarni tayyorlash zahira bo'yicha vazifalarni bajarish uchun ular tomonidan amaliy va tashkiliy malakalar o'zgartirilishi maqsadida amalga oshiriladi. HR-menedjeri nomzod ishlayotgan bo'linma rahbari bilan birgalikda uning yakka tartibda Ish rejasini ishlab chiqadi, ushbu reja nazariy, amaliy kasbiy (boshqaruv) bilimlar, malakalar va mahoratlarni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar va muayyan vazifalar bajarilishini o'z ichiga oladi.

e) yagona kadrlar zahirasi dasturini amalga oshirish. Yagona kadrlar zahirasi kiritilgan shaxslarni lavozimga qabul qilish (o'tkazish) lavozim bo'yicha bo'sh o'rinlar mavjud bo'lgan holatda amalga oshiriladi, bunda O'zbekiston Respublikasining mehnat qonun hujjatlari va ichki normativ hujjatlarda belgilangan tartibda ushbu lavozim bo'yicha malakaviy talablarga javob berishi shart.

f) kadrlar zahirasi holatini tahlil qilish. Kadrlar zahirasi holatini tahlil qilish undan samarali foydalanish bo'yicha kelgusi qarorlarni qabul qilish uchun son va sifat o'zgarishlari haqidagi axborotlarni kuzatib borish maqsadida amalga oshiriladi. Kadrlar zahirasi holatini tahlil qilish tashkiliy tuzilishi yoki shtatdagi xodimlar soni o'zgarishlari prognozi, joriy kadrlar prognozi, shaxslarni kadrlar zahirasi chiqarib yuborish prognozi hisobga olingan holda o'tkaziladi.

2-§. Xodimlar mehnat faoliyatini baholash va motivatsiyalash

28. Xodimlar mehnat faoliyatini baholash va motivatsiyalash

Bankda faoliyat samaradorligini son (maqsadlar bo'yicha boshqaruv) va sifat (kasbiy, korporativ va boshqaruv bilimlar tizimi) vositalari orqali boshqarish joriy qilinadi.

Faoliyat samaradorligini boshqarish xodimlar qulay mehnat sharoitlarini yaratishga qaratilgan va inson resurslarini boshqarish bo'yicha **quyidagi jarayonlarni** o'z ichiga oladi:

- 1) faoliyatni baholash;
- 2) mehnatga haq to'lash va mukofatlash;
- 3) xodimlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash.

29. Faoliyatni baholash:

a) Xodimlar faoliyatini baholash tizimi Bank biznes rejalarini har bir tarkibiy bo'linma va xodimning yakka tartibdagi maqsadlari bilan muvofiqlashtirish imkoni beradi. Baholash jarayoni xodimlarga faoliyat natijalari haqida qayta aloqani taqdim qilishga hamda rivojlanish va takomillashish yo'llarini belgilashga yo'naltirilgan.

b) Faoliyatni baholash xodimlarni mukofatlash va rag'batlantirish tizimi, ularning o'qib - o'rganishi va kasbiy rivojlanishi uchun asos hisoblanadi. Xodimlar samaradorligi bahosi muayyan vazifalar bajarilishiga bog'liq bo'ladi va Bank maqsadlarini biznes jarayonlar faoliyat yo'nalishlari bo'yicha muayyan ko'rsatkichlarga kaskadlash orqali ishlab chiqiladigan ko'rsatkichlar bilan tasdiqlanadi.

c) KPI jadvali biznes vazifalarni amalga oshirish monitoringini o'tkazish vositasi hisoblanadi, ushbu jadval faoliyatning maqsadli va amaliy miqdorlarini o'z ichiga olgan muhim ko'rsatkichlar to'plami sifatida taqdim qilinadi. Xodimlar faoliyatini baholashning muhim bosqichlari maqsadlarni belgilash, bilimlar darajasini baholash, kelgusi davr uchun yakka tartibda rivojlanish rejasini ishlab chiqish, samaradorlik monitoringi va maqsadlarga tuzatish kiritilishi, yilning har choragida belgilangan maqsadlarga erishish darajasi to'g'risida hisobotdan iborat.

30. Faoliyatni baholash tizimini amalga oshirish natijalari quyidagilardan iborat:

- 1) xodimlarning egallab turgan lavozimlariga muvofiqligini aniqlash va xodimlar samaradorligi bo'yicha qayta aloqani taqdim qilish;
- 2) xodimlarning xizmat martabalarini rejalashtirishga, ularni kadrlar zahirasiiga kiritishga, vertikal yoki gorizontal ish joylarini o'zgartirishning maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilishga ko'maklashish;
- 3) xodimlarning ta'lim va rivojlanishdagi ehtiyojlarini aniqlash, yakka tartibda rivojlanish rejalarini tuzish;
- 4) xodimlar faoliyatini baholash natijalarini ko'rib chiqish va tegishli qarorlar qabul qilish Bank Boshqaruvi / vakolatli mas'ul shaxs tomonidan xodimning oldiga qo'yilgan KPIga erishish darajasini, xodimning ta'lim va rivojlanishdagi ehtiyojlarini, lavozimni egallash maqsadga muvofiqligini aniqlash yuzasidan amalga oshiriladi.

31. Mehnatga haq to'lash va mukofotlash. Xodimlar mehnatiga haq to'lash tizimining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- a) obyektivlik – xodimning egallab turgan lavozimi darajasi va shaxsiy fazilatlariga qarab, vazifalarni bajarish va maqsadlarga erishish metodologiyasiga asoslangan holda turli xil motivatsiyalar qo'llanilishi;
- b) mutanosiblik – maqsadga erishilganlik uchun mukofat / rag'batlantirish xodim tomonidan sarflangan kuch hajmiga muvofiq bo'lishi kerak;
- c) tushunarli va aniq mezonlar – xodimlar u yoxud bu vazifalar bajarilishi qanday mukofatga (yoki bajarilmasligi qanday jazolanishga) olib kelishini tushunishlari kerak;
- d) muntazamlilik — har qanday motivatsiya usulining maksimal samaradorligiga muntazam takrorlash va doimiy foydalanishda erishiladi.

32. Bankda motivatsiya va rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqishda quyidagi mukofot turlari belgilangan:

- 1) bevosita moddiy mukofatlash;
- 2) bilvosita moddiy rag'batlantirish (xodimlarni ijtimoiy himoyalash dasturlarini, shu jumladan ichki normativ hujjatlarda nazarda tutilgan dasturlarini o'z ichiga oladi);
- 3) nomoddiy rag'batlantirish.

33. Xodimlar bilan munosabatlarda mehnatga haq to'lash masalasining muhim xususiyatga egaligi hisobga olingan holda, Bank belgilangan maqsadlarga erishish uchun quyidagi chora-tadbirlar amalga oshirilishini rejalashtiradi:

- a) xodimlar mehnatiga haq to'lash uchun lavozimning muayyan greydga daxldorligida aks ettirilgan lavozimning nisbiy og'irligini, shuningdek mavjud diapazon ichida ish haqi darajasida aks ettirilgan xodimning kasbiy bilim darajasini hisobga olish imkonini beradigan darajalash tizimini joriy qilish;
- b) xodimlar lavozim vazifalari bajarganligi uchun oladigan asosiy mukofatlashni aniqlash orqali mehnat samaradorligi o'sishini hisobga oladigan mehnatga haq to'lash tizimini hamda muayyan davr mobaynida xodimlarni erishilgan natijalar va ish samaradorligi uchun rag'batlantirish maqsadida premial to'lovlar / mukofatlar ichki tizimini yaratish;
- c) xodimlar samaradorligini baholashda yordam beradigan ko'rsatkichlar tizimini joriy qilish;

d) Bankning KPI ni aniqlash uchun muvozanatlangan ko'rsatkichlar tizimini yaratish;
e) Bankda bonuslar hisoblab yozilishini hisob-kitob qilish metodikasini yaratish;
f) xodimlar yutuqlari va ulkan natijalari aniqlanishini o'z ichiga oladigan xodimlarni mukofotlash tizimini yaratish;

g) funksional vazifalar ortig'i bilan bajarilganligi uchun xodimlarga qo'shimcha xaq to'lash tizimini yaratish;

h) so'rovnoma o'tkazish, qoniqish darajasini baholash orqali xodimlarning motivatsiya tizimidan qoniqish darajasining doimiy monitoringi;

i) Bank tomonidan amalga oshirilayotgan tashabbuslar xaqida xodimlarni xabardor qilish imkonini beradigan xodimlar bilan kommunikatsiya (fikir almashish) tizimini rivojlantirish;

j) mehnatga xaq to'lash tizimining O'zbekiston Respublikasining mehnat qonun hujjatlari talablariga muvofiqligini ta'minlash;

k) Bankning moliyaviy imkoniyatlari hisobga olingan holda mehnatga xaq to'lash darajasini qayta ko'rib chiqish;

l) mehnatga xaq to'lash va premiyalar (mukofot pullari) to'lash tartibi O'zbekiston Respublikasining amaldagi mehnat qonun hujjatlari va Bankning ichki normativ hujjatlari bilan tartibga solinadi.

34. Xodimlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash.

Bankda xodimlarni ijtimoiy qo'llab-quvvatlash tizimini takomillashtirishning strategik maqsadi ijtimoiy siyosatni amalga oshirishga yagona korporativ yondashuvlarni ishlab chiqish va joriy qilishdan iborat. **Ijtimoiy siyosatni amalga oshirish bo'yicha yagona korporativ yondashuvlar asosida quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:**

- 1) xodimlarning sog'lom va xavfsiz mehnat va dam olish sharoitlarini yaratish;
- 2) O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonun hujjatlarida nazarda tutilgan miqdorlarda kafolatlar va kompensatsiya to'lovlarini ta'minlash;
- 3) ijtimoiy imtiyozlarni ta'minlash (muayyan xolatlarda xodimlarga bir yo'la to'lanadigan moddiy yordam pullari va boshqa turdagi to'lovlar);
- 4) madaniy va sog'lomlashtirish korporativ dasturlarini amalga oshirish;
- 5) xodimlar xuquqlarini xurmat qilish va ularni ximoyalash.

35. Xodimlarni nomoddiy rag'batlantirish sohasida Bank quyidagi chora-tadbirlar amalga oshirilishini rejalashtiradi:

- a) xodimlarni loyihalarda, ishchi guruhlarida va h.k. ishtirok qilishga jalb etish;
- b) kelgusida yetakchilik pozitsiyalarini va turli darajalardagi boshqaruv lavozimlarini egallay oladigan ichki kadrlar zahirasini yaratish;
- c) ish beruvchi hisobidan ichki va tashqi treninglar o'tkazish, o'qish va sertifikatlashni amalga oshirish;
- d) xodimlarni korporativ tadbirlarda ishtirok qilishga jalb etish;
- e) minnatdorlik xati, qimmatbaho sovg'alar bilan rag'batlantirish.

3-§. Tashkiliy tuzilishni boshqarish

36. Tashkiliy tuzilishni boshqarish:

1) tashkiliy tuzilish vakolatlar berish va kommunikatsiyalar yaratish imkoniyati bilan Bank faoliyatining samarali boshqaruvini ta'minlashi kerak.

2) tashkiliy tuzilishni o'zgartirish, yangi tashkiliy tuzilish loyihasini shakllantirish tashabbusi Bankning Vakolatli organi / Vakolatli mas'ul shaxsi tomonidan amalga oshiriladi.

37. Bank tashkiliy tuzilishni o'zgartirish zaruriyatining maqsadga muvofiqligini quyidagi tamoyillarga asoslangan holda ko'rib chiqadi:

- a) bank biznes jarayonlariga yo'naltirish;
- b) funksional iyerarxiya sonini qisqartirish;
- c) bevosita jarayonni bajarayotgan xodimlarga maksimal darajada vakolatlar berish va mas'uliyat yuklash;
- d) biznes jarayonlar samaradorligi, sifati va qiymatini nazorat qilish uchun mo'ljallangan lavozimlarni tashkil qilish.

38. Inson resurslarini boshqarish (HR-faoliyat) samaradorligini oshirishda yuqorida ko'rsatib o'tilgan asosiy yo'nalishlar bo'yicha Bankda ish faoliyatini oqilona tashkil etish, ijro sifatini boshqarish, malakali xodimlarni qo'llab-quvvatlash, xodimlar mehnat faoliyatini baholash va motivatsiyalash, tashkiliy jihatdan samarali va tizimli boshqarish yuzasidan tegishli chora-tadbirlar amalga oshiriladi.

5-bob. Bankda inson resurslarini boshqarishni tashkil etish tizimi

1-§. Inson resurslarini, xodimlarni boshqarish usullari va mehnat munosabatlari etikasi

39. Inson resurslarini boshqarish, ya'ni kadrlar bilan tezkor ishlash Bank darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirish tushuniladi hamda izchillik bilan amalga oshiriladigan, Bankning o'ziga xos kadrlarga ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan tashkiliy chora-tadbirlar sifatida izlash, tanlash, rivojlantirish, o'qitish, baholash, attestatsiya qilish, motivatsiyalash, mehnatni rag'batlantirish, tashkiliy rivojlantirish va karyerani boshqarish vositasida amalga oshiriladi.

40. Inson resurslarini, xodimlarni boshqarishda **quyidagi usullar** qo'llaniladi:

1) boshqarish apparatining funksiyalari, hukuq va majburiyatlarini aniqlash bilan bog'liq bo'lgan ma'muriy-tashkiliy tadbirlar (xodimlarni tanlash va joylashtirish, ma'muriy taqsimlash, ijroni nazorat qilish);

2) samaradorlikni oshirishda barcha band xodimlarning moddiy manfaatdorligini yaratuvchi va boshqarishga jamoa hamda alohida ishchilar manfaatlari orqali ta'sir etuvchi iqtisodiy tadbirlar;

3) topshirilgan ishga javobgarlikni his etishni tarbiyalash, qiziqtirish, xodimlarni moddiy rag'batlantirish, ishga qobiliyatli jamoalarni, o'rtoqchilik holatini qo'llash va shu kabilarga yo'naltirilgan ijtimoiy-psixologik tadbirlar.

41. Bankda kadrlar bilan ishlash, kadrlar menejmenti, xodimlarni boshqarish amaliyoti, ichki muhitni yaxshilashda xodimlardagi liderlik sifatini shakllantirish, mehnat shartnomasining huquqiy asoslari, ishga qabul qilish, boshqa lavozimga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilish tartiblari va mehnat unumdorligini o'sishida ish sifatini yaxshilashni tashkillashtirish hisoblanadi.

42. Xodimlar bilan ishlash (HR) departamentidagi mutaxassislarni ko'pincha inspektorlar, kadrlar bo'yicha mutaxassislar, shuningdek, zamonaviy "HR menejeri" bo'lib, bu kadrlarni boshqaradigan shaxs: motivatsiya, baholash va kerakli mutaxassislarni izlashni amalga oshiradigan hamda Bank jamoasini boshqaradigan, inson resurslari bilan ishlaydigan mutaxassis hisoblanadi.

43. Xodimlar boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi (axloqi) universal va o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimini nazarda tutadi.

44. Bankda mehnat munosabatlarini etikasi shaxslararo munosabatlar, salomlashish, xodimning tashqi qiyofasi, ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi, muomala madaniyati kabi muhim jihatlarni o'z ichiga oladi.

2-§. Inson resurslarini boshqarish jarayonining asosiy bosqichlari

45. Bankda Inson resurslarini samarali boshqarish jarayoni **quyidagi asosiy bosqichlardan** tashkil topgan:

1) Mehnat resurslarini rejalashtirish: xodimlarga kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish;

1) Xodimlarni yig'ish: barcha lavozimlar bo'yicha potensial nomzodlar zaxirasini yaratish;

2) Tanlov: ishchi joylariga nomzodlarni baholash va yig'ish davomida yaratilgan zaxiradan eng maqbulini tanlash;

3) Ish haqi va imtiyozlarni belgilash: xizmatchilarni jalb etish, yollash va saqlash maqsadida ish haqi va imtiyozlar tarkibini ishlab chiqish;

4) Kasbiy yo'naltirish va muvofiqlashtirish: yollangan ishchilarni bank va uning bo'linmalariga kiritish, ishchilarda bank undan nima talab qilayotganligi hamda kanday mehnat xizmatga yarasha bahoni olishi tushunchalarini rivojlantirish;

5) O'qitish: ishlarni samarali bajarish uchun talab etiladigan mehnat ko'nikmalariga o'qitish bo'yicha dasturlar ishlab chiqish;

6) Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash uslubiyatini ishlab chiqish va ishchilarga tushuntirish;

7) Xizmat bo'yicha lavozimini oshirish yoki tushirish, boshqa lavozimga o'tkazish va ishdan bo'shatish: ishchilarni ko'p yoki kam mas'uliyatli lavozimlardan ko'chirish usullari, boshqa lavozimlarga yoki ish bo'limlariga ko'chirish yo'li bilan ularning kasbiy tajribasini rivojlantirish, shuningdek yollash shartnomasini tugatish tartibini ishlab chiqish;

8) Qiziqtirish — bank maqsadiga erishishga olib keluvchi faoliyatga ishchilar yoki guruhni rag'batlantirish jarayoni;

9) Xodimlarni boshqarish jarayonini tartibga solish — xodimlarning mavqeini oshirish, joyini o'zgartirish, past lavozimga tayinlash, ishdan bo'shatish, ish haqini tartibga solish;

10) Hisob – band bo'lgan xodimlarning mehnat faoliyatini baholash uchun davlat va ichki xodimlar hisobotini olib borish;

11) Nazorat – xodimlar bilan ishlarni nazorat qilish, umumiy va muayyan bosqichlar bo'yicha samaradorlikni baholashdan iborat.

3-§. Xodimlarga ehtiyojni rejalashtirish

46. Bank rahbariyati strategik maqsadlarni aniqlashda zarur pul va moddiy resurslar bilan bir qatorda xodimlarga bo'lgan ehtiyojni xam aniqlashi lozim. Xodimlarga ehtiyojni rejalashtirish jarayoni **uch bosqichdan** iborat:

- a) mavjud xodimlarni baholash;
- b) xodimlarga kelgusi ehtiyojlarni baholash;
- c) xodimlarga ehtiyojlarni qoplash bo'yicha tadbirlar dasturini ishlab chiqish.

47. Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tibor qaratiladi.

48. Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlillari bajariladi:

- 1) xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hk.;
- 2) xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi);
- 3) xodimlar qo'nimsiziligi;
- 4) ish kunining davomlilik (to'liq yoki qisman bandligi, ta'tilning davomlilik);
- 5) ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, tarif yoki tarifdan yuqori to'lov va hk.;
- 6) ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag'lar.

49. Kadrlarni boshqarish strategiyasi bevosita korporativ strategiyani amalga oshirishga yo'naltirilgan. Bank strategiyasiga to'g'ri keladigan xodimlarni tanlab olish, yangi tashkiliy strukturalarni yaratish, strategiya asosida motivatsiya tizimini loyihalash va amalga oshirish, tashkiliy o'zgarishlarga yondashish, diversifikatsiya qilingan ishchi kuchi potensialidan to'liq foydalanish eng muhim jihatlar hisoblanadi.

4-§. Xodimlar bilan ishlash (HR) departamentining asosiy vazifalari

50. Bank Xodimlar bilan ishlash (HR) departamentining asosiy vazifalari quyidagilar:

1) zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda kadrlarni saralab olish va joy-joyiga qo'yishning maksimal darajada shaffof va adolatli tartibini joriy etish;

2) menejmentning zamonaviy tizimlari asosida kadrlar bilan ishlash mexanizmlarini takomillashtirish, muntazam asosda kadrlarning professional darajasini oshirish, ularning uzluksiz ta'lim olishini tashkil etish;

3) kadrlarni boshqarish sohasida xodimlar tarkibining son va sifat xususiyatlari Bank oldida turgan vazifalarga muvofiq kelishiga erishish va uni saqlab qolishga yo'naltirilgan siyosatni shakllantirish va amalga oshirish;

4) Bankning kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini Bank oldida turgan vazifalarga, uni rivojlantirish strategiyasiga, shuningdek, mehnat bozoridagi o'zgarib borayotgan tashqi va ichki

konyunkturaga mos ravishda qanoatlantirish;

5) Bank xodimlari uchun mansab pog'onalaridan ko'tarilishda mehnat faoliyatini axloqiroda sifatleri, iqtidori va ko'nikmalarini obyektiv baholashga asoslangan teng imkoniyatlar yaratish;

6) kadrlar salohiyatini doimiy rivojlantirish va maksimal to'liq ishtirok etishini ta'minlash asosida Bank oldida turgan vazifalarga erishishda har bir xodimning shaxsiy hissasini oshirishda ko'maklashish;

7) Bank xodimlarida yuksak kasbiy odob-axloqni, korrupsiyaga qarshi turish madaniyatini va unga toqat qilib bo'lmaydigan munosabatni shakllantirish bo'yicha ta'sirchan choralarni ko'rish;

8) Bankning tarkibiy tuzilishi va shtatini maqbullashtirish yuzasidan takliflar ishlab chiqishda qatnashish hamda Bankda xodimlar tarkibi, ko'nimsizligi, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish, barcha toifadagi xodimlarning monitoringini yuritish;

9) Bosh bank tarkibiy bo'linmalari va filiallar rahbarlari bilan birgalikda bo'sh (vakant) lavozimlarga munosib nomzodlarni tanlash, ularni bosqichma – bosqich lavozimlarda ko'tarilishi va rotatsiya qilinishi hamda xodimlar stajirovkasini o'tkazish, qayta o'qitishni tashkil qilish, zaxira tarkibi bilan ishlashni amalga oshirish;

10) Bo'sh vakant lavozimga tavsiya etilgan nomzodlarni bank Boshqaruvida kasbga muvofiqligini aniqlash komissiyasi Suhbat Komissiyasiga hujjatlarni tayyorlash va suhbatdan o'tkazish ishlarini tashkil etish;

11) Xodimlar va xizmatchilar kasblari (lavozimlari) nomlarini belgilash, xodimlar harakatlanish hisobi va hisobotlarini tuzish tartibini, xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar sifat tarkibi tahlili va monitoringini olib borish;

12) Bankdagi yosh xodimlar bilan "Ustoz-shogird", "Murabbiylik" an'analari asosida yosh liderlar bilan ishlashni tashkillashtirish yuzasidan ishlarni tashkil etish;

13) Bank va uning tarkibiy bo'linmalarida xodimlar bilan ishlash va ularni boshqarishning asosiy yunalishlarini belgilab beradigan Inson resurslarini boshqarish siyosatini, Ichki mehnat tartib qoidalarini va boshqa ichki hujjatlar ishlab chiqishda bevosita faol ishtirok etish;

14) Bank xodimlari tomonidan rioya etilishi majburiy bo'lgan talablar — Odob-axloq qoidalariga amal qilish, Korrupsiyaning oldini olish, Manfatlar to'qnashuvining oldini olish va uni bartaraf etish bo'yicha tegishli chora-tadbirlarni amalga oshirish;

15) Bank xodimlarini mukofotlash, rag'batlantirish va intizomiy javobgarlikka tortish masalalari bo'yicha Bank rahbariyatiga va Boshqaruviga takliflar tayyorlash;

16) Bankning malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini Bank oldida turgan vazifalarga, uni rivojlantirish strategiyasiga mos ravishda qanoatlantirish bo'yicha ishlarni tashkil etish;

17) Departamentda tashqi omillar ta'sir qilmaydigan, ya'ni boshqarma xodimlari vaqtinchalik ishda bo'lmagan vaqtda ham ish samaradorligi pasaymaydigan tizimli ish faoliyatini joriy etish choralari ko'rish.

51. Xodimlar bilan ishlash (HR) departamenti xodimi tizimli ravishda quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- a) Kadrlarni tanlash;
- b) Moslashish;
- c) Optimal ish sharoitlari va motivatsiyani saqlash;
- d) Jamoada do'stona muhitini shakllantirish;

e) Inson resurslarini boshqarish.

52. Xodimlar bilan ishlash (HR) departamenti O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining Kadrlar bilan ishlash departamenti va boshqa tegishli departamentlariga har oyda tegishli hisobotlarni taqdim etib boradi.

53. Bankda asosiy nomenklaturaga kiruvchi asosiy va istiqbolli zahira tarkibi shakllantiriladi hamda Bank Boshqaruviga, Bank rahbariyatiga tegishli ma'lumotlar taqdim qilinib boriladi.

6-bob. Bankda ma'naviyat-ma'rifat va sport-sog'lomlashtirish yo'nalishlaridagi tadbirlarni tashkil etish

1-§. Ma'naviyat-marifat tadbirlarini tashkil etish

54. Bank tizimi xodimlarining ma'naviy - ma'rifiy va siyosiy ongini, madaniyatini oshirish maqsadida Respublika ma'naviyat va ma'rifat markazi, O'zbekiston Yoshlar ittifoqi yetakchilar kengashi, Xotin-qizlar qo'mitasi bilan birgalikda uchrashuvlar olib borishni rejalashtiradi.

55. Bank tizimida ma'naviy va ma'rifiy tadbirlarning tarbiyaviy ahamiyatini oshirish xodimlarni bo'sh vaqtlarini barcha bilan birgalikda qiziqarli o'tkazish va o'z jamoasi uchun faxrlanish, Bank turmushiga daxldor hissida tarbiyalash maqsadida bankda tashkil etilgan "Yoshlar ittifoqi yetakchilari kengashi", "Xotin – qizlar qo'mitasi", Kasaba uyushmasi bilan birgalikda jamoa bo'lib tadbirlar: sport musobaqalari, sayyohlik safarlari, shuningdek bayramlar ("Navro'z", "Mustaqillik" bayramlarini) o'tkazishga katta ahamiyat beriladi.

2-§. Bankda ommaviy sportni rivojlantirish va sog'lom ovqatlanish turmush tarzini targ'ib qilish

56. Xodimlar bilan ishlash (HR) departamenti, Bank Kasaba uyushmasi qo'mitasi, Yoshlar ittifoqi Yetakchilar kengashi, Xotin- qizlar qo'mitasi, Sport Yetakchilari, Ma'muriy xo'jalik boshqarmasi tomonidan hamkorlikda amalga oshiriladigan Bank xodimlari, ayniqsa, yoshlar o'rtasida sog'lom turmush tarzini keng targ'ib etish – ustuvor yo'nalishlardan biri hisoblanadi.

57. Bank xodimlarining jismoniy tarbiya va sport bilan shug'ullanishi uchun tegishli sharoitlar yaratish uchun Bankda zamonaviy sport xonasini tashkil etish, uni kerakli sport uskunalari va anjomlari bilan jihozlash ishlari amalga oshiriladi.

Bank xodimlari o'rtasida sog'lomlashtirish, jismoniy tarbiya, ommaviy sport ishlarini, sport musobaqalarini o'tkazish, yoshlarni sportga kyeng jalb qilish choralari ko'riladi.

58. Bankda mehnat jamoasining sog'lom turmush tarzini qo'llab-quvvatlash va jismoniy faolligi darajasini oshirish uchun barcha zarur sharoitlarni yaratishni (trenajer zali, sport maydonchalari va xonalari), suzish va boshqa sport inshootlaridan foydalanish uchun bank xodimlariga imtiyozli abonomentlar taqdim qilinadi.

59. Bank xodimlari o'rtasida ommaviy sportni rivojlantirish va sog'lom turmush tarzini targ'ib qilish maqsadida sportning **mini futbol, suzish, stol tennisi, shaxmat va boshqa** turlari bo'yicha musobaqalar tashkil etiladi, bunda xodimlar yoshiga e'tibor bergan holda musobaqalar tashkil qilinadi.

60. Bankda ish kuni davomida ishlab chiqarish gimnastikasi mashqlari, haftasiga kamida bir marotaba xodimlarning jismoniy tarbiya-ommaviy tadbirlarda (yugurish,

suzish, futbol, tennis va boshqalar) ishtirok etishini nazarda tutadigan “Salomatlik kuni” joriy qilinadi.

Bankdagi ish vaqti va ish sharoitlaridan kelib chiqib, bank xodimlariga ishlab chiqarish gimnastikasi mashqlarini bajarishi uchun ish vaqtiga kiritiladigan maxsus tanaffuslarni belgilash tadbirlari ko‘riladi.

61. Xodimlarda sog‘lom ovqatlanish turmush tarzini shakllantirish maqsadida Bank xodimlari salomatligiga e‘tibor berish maqsadida noto‘g‘ri ovqatlanishni oldini olish bo‘yicha “Sog‘lom hayot” mavzusida uchrashuv va seminarlar tashkil etiladi.

62. Ommaviy sportni rivojlantirish borasida olib boriladigan targ‘ibot-tashviqot ishlarini OAV (ijtimoiy tarmoqlarda) yoritilishiga, Bank veb-saytida Bankda o‘tkazilayotgan sport tadbirlari, sog‘lom turmush tarzini targ‘ib qilishga qaratilgan axborot va roliklar joylashtirishga alohida e‘tibor qaratiladi.

7-bob. Ichki nazoratni tashkillashtirish va tavakkalchiliklarni boshqarish

63. Inson resurslari samarali boshqaruvini ta‘minlash uchun Bankda xodimlar ichki nazorat tizimi tashkil qilinadi.

Ichki nazorat tizimida uchta himoya liniyasi ajratib ko‘rsatiladi:

1) joriy (operatsion) nazorat — o‘z-o‘zini nazorat qilish, faoliyati inson resurslarini boshqarish funksiyasini amalga oshirish bilan bog‘liq bo‘lgan har bir xodim tomonidan bajariladi. Joriy nazoratni amalga oshirishda Bankning tarkibiy bo‘linmalari rahbarlari oliy nazorat qiluvchi kollegial organ hisoblanadi;

2) davriy (paketli) nazorat — mustaqil bo‘linma (ichki nazoratni tashkillashtirish bo‘yicha ichki normativ hujjatlarda belgilangan bo‘linma) tomonidan muntazam asosda bajariladi. Davriy nazorat muayyan davr mobaynida inson resurslarini boshqarish tizimi samaradorligining muhim ko‘rsatkichlarini qiyosiy tahlil qilish orqali amalga oshiriladi;

3) rejali nazorat — tasdiqlangan rejalarga asosan bajariladi. Rejali nazoratni amalga oshirishda Bank Kengashi oliy nazorat qiluvchi organ hisoblanadi.

64. Tavakkalchiliklarni boshqarish tizimi, o‘tkaziladigan operatsiyalarning turi va hajmi hisobga olingan holda Bankdagi tavakkalchiliklarning samarali aniqlanishi, baholanishi va cheklanishini ta‘minlaydigan tavakkalchiliklarni nazorat qilish usullari qo‘llanilishini hamda nazarda tutadi.

Inson resurslarini boshqarish tavakkalchiliklariga moyil muhim turlar orasida **1-ilovadagi** tasniflar va yumshatish usullaridan foydalaniladi.

65. Bankning ichki me‘yoriy hujjatlari tartib qoidalariga asosan operatsion tavakkalchiliklarni aniqlash va ularni kamaytirish bo‘yicha quyidagi chora-tadbirlar ko‘riladi:

a) Bankda operatsion tavakkalchilikning sabab va oqibatlarini bartaraf etilishini nazorat qilish, Biznes-jarayonlarni baholash natijalarini tahlil qilish;

b) operatsion tavakkalchilikni aniqlash, baholash, monitoring qilish, nazorat qilish va operatsion tavakkalchiliklarni kamaytirish uchun chora-tadbirlarni ishlab chiqish va ko‘rsatmalarni tayyorlash;

c) tavakkalchiliklarni boshqarish tizimi himoyaning uch chizig‘i metodiga asosan birinchi himoya chizig‘ida Risk koordinatorlari tayinlanishini ta‘minlash;

66. Bankni transformatsiya qilish bo'yicha amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar talablariga va Xalqaro Moliya Korporatsiyasining bergan tavsiyalaridan kelib chiqib, Bankning har bir tarkibiy bo'linmasida, BXMLarda aniqlangan risk hodisalarning sabablarini aniqlash va oqibatlarini o'z vaqtida va to'liq bartaraf etishni nazorat qilish maqsadida himoyaning birinchi chizig'ida "Risk-koordinatorlar" tashkil etiladi.

67. Inson resurslarini boshqarish, operatsion tavakkalchiliklarni boshqarish tizimini samarali faoliyat yuritilishini ta'minlash uchun "Risk-koordinator"larning asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

1) ish joyi/jarayonida operatsion risklarni va ular bilan bog'liq yo'qotishlarni aniqlash, tasniflash va baholash;

2) ish joyida/jarayonidagi operatsion risklar, hodisalar va ularning oqibatlarini ro'yxatga olish hamda operatsion risklarni minimallashtirish choralari ko'rish;

3) ish joyi/jarayonida aniqlangan operatsion xatarlarning oqibatlari va sabablarini o'z vaqtida va to'liq bartaraf etilishini monitoring qilish;

4) ish joyida/jarayonida operatsion tavakkalchilik hodisalari bo'yicha axborotni Bank hodisalari bazasiga (reestriga) kiritish hamda aniqlangan operatsion tavakkalchilikni bartaraf etish tadbirlari rejasini shakllantirib, uning bajarilishini nazorat qilish;

5) o'zining tarkibiy bo'linmasi bo'yicha yoki umuman Bank faoliyatiga risklarning ta'sirini yumshatish bo'yicha taklif va tavsiyalarni, shuningdek biznes jarayonlarida asosiy risk ko'rsatkichlari ma'lumotlarini Risk departamentiga taqdim etish;

6) o'z biznesi/funksiyalari uchun risk nazorati va o'z-o'zini baholash ("RCSA") jarayonida ishtirok etish.

68. Bankda operatsion risklarni boshqarishda ularni avvalda aniqlash, baholash hamda undan so'ng boshqarish, minimallashtirish choralari qo'llash lozim bo'ladi. Bunda operatsion risklarni boshqarish bo'yicha ma'lumotlar bazasini yaratish va unda tegishli ma'lumotlar asosida operatsion zararlar bo'yicha analitik ma'lumotlar bazasi doimiy yuritib boriladi.

8-bob. Korrupsiyaga qarshi "komplayens-nazorat" tizimi

69. Inson resurslarini boshqarish jarayonlarida qatnashadigan Bankning tegishli tarkibiy bo'linmalari, qo'mitalar va komissiyalar rahbarlari va mas'ul xodimlari Korrupsiyaga qarshi kurashish "komplayens nazorat" tizimi tartib qoidalariga, jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirish va terrorizmni moliyalashtirishga qarshi kurashish sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarda, jumladan "Turonbank" ATB tizimida "Korrupsiyani oldini olish va unga qarshi kurashish choralari to'g'risidagi Siyosati", "Manfaatlar qarama-qarshiligi vaqtida harakat qilish tartibi to'g'risidagi Nizom", Odob-axloq qoidalar, jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirishga oid ichki nazorat qoidalarida nazarda tutilgan talablar, tartib-qoidalariga qat'iy rioya qiladilar.

70. Inson resurslarini boshqarish jarayonlarida Korrupsiyaga qarshi kurashish "komplayens nazorat" tizimi talablari va tartib-qoidalariga muvofiq Bank tarkibiy bo'linmalarida, BXM, BXOlarda:

1) korrupsiyaning oldini olish bo'yicha choralarni ko'rish;

2) bank odob-axloq Kodeksiga amal qilish;

3) intizomni buzish va boshqa korrupsiya holatlarining tahliliga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirish;

4) manfaatlar to'qnashuvining oldini olish va hal qilishga oid qoidalarni buzganlik uchun intizomiy va ma'muriy javobgarlikni belgilash bo'yicha takliflarni rahbariyatga kiritish;

5) bankka yoki bankning nazorati ostidagi yuridik shaxsga aloqador bo'lgan shubhali faoliyat, firibgarlik yoxud suiiste'molliklar to'g'risida har bir xodimning shaxsi oshkor qilinmasligini ta'minlash;

6) Mijozlarga xizmat ko'rsatishda shaffof va samarali tizim joriy qilish, mijozlarning toifasidan qati nazar, ular bilan bir xil, yaxshi muomalada bo'lish va xizmat ko'rsatish bo'yicha dimiy monitoring va nazorat chora-tadbirlari ko'rib boriladi.

71. Bankda korrupsiya holatlarining oldini olish va korrupsiyaga qarshi faoliyatni samarali boshqarish maqsadida "Turonbank" ATB Kuzatuv Kengashi huzuridagi korrupsiyaga qarshi kurashish va etika qo'mitasi faoliyat ko'rsatadi.

72. Bank xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishda kasbga oid sifatlari va alohida xizmatlarini odilona va obyektiv baholash asosida eng munosib va qobiliyatli shaxslarni ishga qabul qilish hamda ularning xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilishini nazarda tutuvchi **meritokratiya tamoyilini** qo'llaydi.

73. Bank Kuzatuv Kengashining va Boshqaruvining a'zolari, shuningdek muhim ahamiyatga ega xodimlari benuqson ishchanlik obro'siga, bank tavakkalchiliklarining samarali boshqarilishini, o'z vakolatlari doirasida asosli qarorlar qabul qilinishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan tajribaga, bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak.

74. Bank xodimlariga mukofot pullarini to'lash, ustama haqlar va boshqa turdagi mukofotlarni belgilash jarayoni barcha xodimlar uchun shaffof, teng va xolis bo'lishi lozim.

75. Bankda tashkil etilgan "Odob-axloq komissiyasi" Bank xodimlarining belgilangan xulq-atvor me'yorlariga rioya qilish masalalarini ko'rib chiqadi, shuningdek Bankda manfaatlar to'qnashuvini boshqarish to'g'risidagi nizomda belgilangan tartibda manfaatlar to'qnashuvi bilan bog'liq vaziyatlarni tartibga solish jarayonida ishtirok etadi.

9-bob. Vakolatli kollegial organlar, tarkibiy bo'linmalarning huquqlari va javobgarligi

76. Bankning vakolatli kollegial organi/Vakolatli mas'ul shaxsi quyidagilarga haqli:

1) mazkur Siyosatga o'zgarishlarni kiritish, shuningdek xodimlardan mazkur Siyosatga rioya qilinishini talab qilish;

2) Vakolatli mas'ul shaxsdan HR jarayonlarni tartibga soluvchi ichki normativ xujjatlarga amal qilinishini talab qilish;

3) Bankda HR jarayonlar amalga oshirilishi monitoringi va nazoratini amalga oshirish;

4) Xodimlardan HR jarayonlarni tartibga soluvchi ichki normativ xujjatlarga amal qilinishini talab qilish;

5) HR bo'linmasi xodimlarining ichki va tashqi o'qishlarini (kurslar, seminarlar, treninglar va x.k.) o'tkazish zaruriyatini belgilash.

77. Vakolatli kollegial organ/ Vakolatli mas'ul shaxs quyidagilar uchun javobgar bo'ladi:

- a) Bankda inson resurslarini boshqarish tizimini tashkil qilish va faoliyat yuritish;
- b) Bankning tashkiliy tuzilishini, Rekruting rejasini va ularga kiritiladigan o'zgartishlarni ko'rib chiqish va tasdiqlash;
- c) Bankda xodimlarni baholash va motivatsiya dasturining bajarilishi natijalarini ko'rib chiqish va tasdiqlash;
- d) Bankda o'quv dasturlarini birlashtirish;
- e) Bankda HR jarayonlar monitoringi va nazoratini amalga oshirish;
- f) Bankda bo'sh lavozimni egallash uchun nomzodlarni tasdiqlash;
- g) Bankda HR funksiyalarni samarali amalga oshirish;
- h) HR biznes jarayonlarini tartibga soluvchi ichki normativ xujjatlarni tasdiqlash;
- i) inson resurslarini boshqarish tizimi samaradorligini oshirish bo'yicha chora — tadbirlar rejasini ishlab chiqish;
- j) O'zbekiston Respublikasining mehnat qonun xujjatlari talablariga rioya qilinishini ta'minlash;
- k) xodimlarga lavozim va funksional vazifalarini bajarish uchun kerakli sharoitlar yaratish va vakolatlarni taqdim qilish;
- l) mehnat resurslarini rejalashtirish.

78. HR menedjerining javobgarligi quyidagilardan iborat:

- 1) mazkur Siyosatni amalga oshirish bo'yicha o'z vazifalarini tegishli bajarish;
- 2) O'zbekiston Respublikasining mehnat qonun xujjatlari talablariga rioya qilish;
- 3) xodimlarni tanlash va moslashtirish jarayonlarini ta'minlash;
- 4) xodimlarni baholash va motivatsiyalash jarayonlarini ta'minlash;
- 5) xodimlarni o'qitish va rivojlantirish jarayonlarini ta'minlash;
- 6) xodimlarni yuqori natijalarga erishish uchun rag'batlantirish;
- 7) xodimlarni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish bo'yicha talablarni ishlab chiqish va chora-tadbirlarni amalga oshirish;
- 8) Bankning strategik maqsadlariga muvofiq xodimlar salohiyatini rivojlantirishga yo'naltirilgan dasturlarni kuzatib borish.

79. Tarkibiy bo'linmalar quyidagilarga haqli:

- a) HR jarayonlarini va mazkur Siyosat qoidalarini amalga oshirish masalalari bo'yicha maslahat va izohlar olish uchun HR menedjerga murojaat qilish;
- b) o'z faoliyati samaradorligini oshirishga doir qarorlar qabul qilish uchun kerakli boshqaruv hisobotini HR menedjeridan talab qilib olish.

80. Tarkibiy bo'linmalar quyidagilar uchun javobgar bo'ladi:

- 1) mazkur Siyosat va inson resurslarini boshqarish sohasidagi ichki me'yoriy hujjatlari talablariga rioya qilish;
- 2) Vakolatli kollegial organi/ Vakolatli mas'ul shaxsining HR funksiyalari biznes jarayonlariga tegishli qarorlarini sifatli va o'z vaqtida bajarish;
- 3) mehnat resurslaridan samarali foydalanish.

10-bob. Yakuniy qoidalar

81. Mazkur ““Turonbank” aksiyadorlik tijorat bankining Inson resurslarini boshqarish Siyosati” 2024-yil 1-yanvardan boshlab kuchga kiradi.

82. Ushbu Siyosatga kiritiladigan barcha o'zgartirish va qo'shimchalar Bank Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

83. Mazkur Siyosat Bankning barcha tarkibiy bo'linmalari xodimlarini samarali boshqarish faoliyati sohasiga qo'llaniladi.

84. Ushbu Siyosatda belgilangan talab va qoidalarga Bankning barcha boshqaruv va nazorat organlari, tarkibiy bo'linmalari rahbar va mas'ul xodimlarining rioya etishlari majburiy hisoblanadi.

85. Mazkur Siyosatga rioya qilish ustidan nazorat belgilangan tartibda Bank Kengashi va Boshqaruvi, tegishli qo'mitalar hamda Xodimlar bilan ishlash (HR) departamenti tomonidan amalga oshiriladi.

86. Ushbu Siyosatda belgilangan talablar va tartib-qoidalarni buzilishida aybdor bo'lgan shaxslar qonunchilik hujjatlariga muvofiq o'rnatilgan tartibda javobgar bo'ladilar.

87. Mazkur Siyosatda ko'zda tutilmagan boshqa masalalar amaldagi qonunchilikka muvofiq tartibga solinadi.

88. Ushbu ““Turonbank” aksiyadorlik tijorat bankining Inson resurslarini boshqarish Siyosati” kuchga kirgan kundan boshlab Bank Kengashining 2021-yil 20-avgustdagi 57-sonli qarori bilan tasdiqlangan ““Turonbank” aksiyadorlik tijorat banki Inson resurslarini boshqarish siyosati” o'z kuchini yo'qotadi.