

TASHKILOTLARDA INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

Urazov Sadulla Shodiyevich

*SamISI, "Menejment" kafedrası dotsent v.b, PhD. e-mail:
urazov.sadulla28@gmail.com*

Maxmudov Chingizbek G'ofurjon o'g'li

SamISI 4-kurs IRB-122 guruhi talabasi

Abduraxmonov Dilshod Abduraxim o'g'li

SamISI 4-kurs IRB-122 guruhi talabasi

Annotatsiya: Mazkur maqolada tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari, uning bank faoliyati samaradorligini ta'minlashdagi o'rni hamda zamonaviy boshqaruv yondashuvlari tahlil qilingan. Tadqiqotda bank tizimida kadrlarni tanlash, joylashtirish, o'qitish, malakasini oshirish, mehnat faoliyatini baholash va rag'batlantirish jarayonlarining o'ziga xos jihatlari yoritilgan. Shuningdek, raqamli transformatsiya sharoitida inson resurslarini boshqarish tizimiga ta'sir etuvchi omillar, xodimlar kompetensiyasini rivojlantirish va korporativ madaniyatni takomillashtirish masalalari ko'rib chiqilgan. Tadqiqot natijasida tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Mazkur takliflar banklarning raqobatbardoshligini oshirish, xodimlar salohiyatidan samarali foydalanish hamda xizmatlar sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: tijorat banki, inson resurslari, kadrlar boshqaruvi, inson kapitali, strategik boshqaruv, motivatsiya, kompetensiya, raqamli HR, korporativ madaniyat, bank samaradorligi.

Abstract: This article analyzes the specific characteristics of human resource management in commercial banks, its role in ensuring the efficiency of banking activities, and modern management approaches. The study highlights the particular aspects of the processes of selecting, placing, training, upgrading the qualifications, evaluating, and incentivizing staff in the banking system. It also examines the factors affecting the human resource management system in the context of digital transformation, the development of employee competencies, and the improvement of corporate culture. As a result of the research, practical proposals and recommendations aimed at increasing the efficiency of human resource management in commercial banks have been developed. These proposals serve to enhance the competitiveness of banks, effectively utilize employee potential, and improve the quality of services.

Keywords: commercial bank, human resources, personnel management, human capital, strategic management, motivation, competency, digital HR, corporate culture, bank efficiency.

KIRISH

Bugungi kunda bank tizimining barqaror faoliyat yuritishi va raqobatbardoshligini ta'minlashda inson resurslarini samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Globallashuv jarayonlari, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi hamda moliyaviy xizmatlar bozorida raqobatning kuchayishi tijorat banklari oldiga inson kapitalidan yanada samarali foydalanish vazifasini qo'ymoqda. Zamonaviy sharoitda banklarning muvaffaqiyati nafaqat moliyaviy resurslar va texnologik imkoniyatlarga, balki xodimlarning kasbiy salohiyati, bilim va ko'nikmalari, shuningdek, ularning innovatsion fikrlash qobiliyatiga ham bevosita bog'liqdir.

Tijorat banklari faoliyatining o'ziga xos jihatlaridan biri moliyaviy xavfsizlik, mijozlar ishonchi va xizmatlar sifatini ta'minlash bilan chambarchas bog'liqligidir. Shu sababli bank tizimida faoliyat yuritayotgan xodimlarga yuqori malaka, mas'uliyat, halollik va doimiy ravishda o'z ustida ishlash talablari qo'yiladi. Mazkur talablar inson resurslarini boshqarish tizimini strategik darajada tashkil etish zaruratini yuzaga keltiradi.

Shu munosabat bilan tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga qaratilgan amaliy takliflar ishlab chiqish muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi. Mazkur maqolaning maqsadi tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos jihatlarini tahlil qilish hamda ushbu tizimni takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlarini asoslab berishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Inson resurslarini boshqarish nazariyasi va amaliyoti bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlar ushbu yo'nalishning tashkilotlar faoliyati samaradorligini oshirishdagi muhim o'rnini ko'rsatadi. Xususan, inson resurslarini boshqarishning nazariy asoslari xorijiy olimlar tomonidan keng tadqiq etilgan. Jumladan, Michael Armstrong o'z tadqiqotlarida inson resurslarini boshqarishni tashkilot strategiyasi bilan integratsiyalashgan holda ko'rib chiqib, xodimlar salohiyatini rivojlantirish va samarali mehnat muhitini yaratish masalalariga alohida e'tibor qaratgan. Uning fikricha, zamonaviy tashkilotlarda inson kapitali asosiy strategik resurs hisoblanadi.

Shuningdek, Gary Dessler inson resurslarini boshqarishning funksional yo'nalishlarini, jumladan, xodimlarni tanlash, o'qitish, baholash va rag'batlantirish tizimlarini batafsil yoritgan. Olim inson resurslarini boshqarishning samaradorligi xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish va ularning mehnat motivatsiyasini oshirish bilan bevosita bog'liqligini ta'kidlaydi.

Bank sektorida inson resurslarini boshqarish masalalari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda xodimlarning malakasi, xizmat ko'rsatish sifati va mijozlar bilan munosabatlar bank faoliyatining muhim omillari sifatida e'tirof etilgan. Tadqiqotchilar banklarning raqobatbardoshligi ko'p jihatdan xodimlarning kasbiy tayyorgarligi va innovatsion salohiyatiga bog'liq ekanligini qayd etadilar.

Mahalliy iqtisodchi olimlarning ilmiy ishlarida ham inson resurslarini boshqarishning nazariy va amaliy jihatlarini keng yoritilgan. Ularning tadqiqotlarida O'zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiya qilish sharoitida inson kapitalini rivojlantirish, kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini joriy etish masalalari muhim ahamiyat kasb etishi ta'kidlangan.

So'nggi yillarda raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi inson resurslarini boshqarish tizimiga ham sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Ilmiy adabiyotlarda HR-analitika, elektron hujjat aylanishi, masofaviy o'qitish platformalari va sun'iy intellektga asoslangan kadrlar boshqaruvi tizimlarining afzalliklari keng yoritilmoqda. Ayniqsa, bank sektorida raqamli HR texnologiyalarini joriy etish xodimlar faoliyatini baholash, kadrlar zaxirasini shakllantirish va mehnat unumdorligini oshirishda muhim vosita sifatida qaralmoqda.

Asosiy qism. Tijorat banklari xizmat ko'rsatish sohasining muhim tarkibiy qismi bo'lib, ularning samarali faoliyati ko'p jihatdan inson resurslarini boshqarish tizimiga bog'liq hisoblanadi. Bank tizimida moliyaviy xavfsizlik, mijozlar bilan ishlash sifati, xizmatlarning tezkorligi va raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi xodimlarning kasbiy salohiyati bilan chambarchas bog'liqdir. Bank tizimida ko'rsatiladigan xizmatlarning sifati, mijozlar ishonchi va moliyaviy barqarorlik ko'p jihatdan xodimlarning malakasi, mas'uliyati va professional tayyorgarligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish boshqa xizmat ko'rsatish korxonalariga nisbatan o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shu sababli tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish boshqa xizmat ko'rsatish korxonalaridan ayrim jihatlarini bilan farqlanadi.

Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishning yana bir muhim xususiyati - doimiy o'qitish va malaka oshirish tizimining mavjudligidir. Bank sohasida texnologiyalar va moliyaviy xizmatlar tez yangilanib borayotgani sababli xodimlarning bilim va ko'nikmalarini muntazam ravishda rivojlantirish zarur bo'ladi. Xususan, raqamli bank xizmatlari, elektron to'lov tizimlari, sun'iy intellekt va kibermuhofaza bilan bog'liq bilimlar zamonaviy bank xodimlari uchun muhim kompetensiyalardan hisoblanadi.

1--jadval

Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish yo'nalishlari tahlili

№	Yo'nalish	Mazmuni	Bank uchun ahamiyati	Amaldagi holati	Muammo va kamchiliklar	Takomillashtiri sh yo'li
1	Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish	Malakali va ishonchli kadrlarni saralash	Moliyaviy xavfsizlikni ta'minlaydi	Test suhbat va asosida tanlov qilinmoqda	Ba'zan amaliy ko'nikma yetarli baholanmaydi	Kompetensiyaga asoslangan saralash tizimini joriy qilish
2	Malaka oshirish va o'qitish	Xodimlarni yangi bilim va texnologiyalarga moslashtirish	Xizmat sifatini oshiradi	Trening va seminarlar mavjud	Nazariy o'qitish amaliyotdan ustun	Amaliy treninglar va online platformalarni kengaytirish
3	Motivatsiya	Moddiy va	Ish	KPI va bonus	Haddan tashqari	Individual

	tizimi	ma'naviy rag'batlantirish	unumdorligini oshiradi	tizimi qo'llaniladi	reja bosimi stressni oshiradi	motivatsion dasturlar ishlab chiqish
4	Mehnat samaradorligini baholash	Xodim faoliyatini monitoring qilish	Nazorat va samaradorlikni ta'minlaydi	KPI tizimi keng qo'llanmoqda	Ayrim hollarda faqat son ko'rsatkichlariga urg'u beriladi	Sifat ko'rsatkichlarini ham baholashga kiritish
5	Korporativ madaniyat	Ichki muhit va jamoaviy hamkorlikni shakllantirish	Bank obro'sini oshiradi	Korporativ tadbirlar tashkil qilinmoqda	Ayrim filiallarda jamoaviy muhit sust	Team building va leadership dasturlarini kuchaytirish
6	Stressni boshqarish	Psixologik bosimni kamaytirish	Xodimlar barqarorligini saqlaydi	Ayrim banklarda psixologik treninglar mavjud	Ish bosimi yuqori	Psixologik yordam va moslashuv dasturlarini joriy qilish
7	Raqamli HR texnologiyalari	HR jarayonlarini avtomatlashtirish	Tezkorlik va aniqlikni oshiradi	Elektron HR tizimlari rivojlanmoqda	Ayrim hududlarda texnologik infratuzilma sust	AI va HR analytics tizimlarini keng joriy etish
8	Karyera rivojlantirish	Xodimning lavozim bo'yicha o'sishini ta'minlash	Kadrlar almashinuvini kamaytiradi	Ichki lavozim o'sishi mavjud	Ba'zan shaffoflik yetarli emas	Meritokratiya asosida ochiq tizim yaratish
9	Mijozlarga xizmat ko'rsatish kompetensiyasi	Muloqot va xizmat madaniyatini rivojlantirish	Mijozlar ishonchini oshiradi	Soft skill treninglari o'tkaziladi	Konflikt boshqaruvi sust	Kommunikativ treninglarni ko'paytirish
10	Xodimlar xavfsizligi va etikasi	Maxfiylik va professional etika	Bank xavfsizligini ta'minlaydi	Ichki nazorat tizimi mavjud	Inson omili xavfi saqlanib qolmoqda	Etika va xavfsizlik bo'yicha muntazam monitoring

Ushbu 1-jadval tahlili shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish jarayonlari xodimlarni tanlash, o'qitish, motivatsiya qilish, faoliyatini baholash va karyerasini rivojlantirish kabi yo'nalishlarni qamrab oladi. Tahlil natijalariga ko'ra, banklarda HR tizimining asosiy elementlari shakllangan bo'lsa-da, ayrim yo'nalishlarda zamonaviy yondashuvlarni kengroq joriy etish zarurati mavjud. Xususan, raqamli HR texnologiyalaridan foydalanishni kengaytirish, kompetensiyalarni baholash tizimini takomillashtirish, xodimlarni uzluksiz rivojlantirish hamda motivatsiya mexanizmlarini kuchaytirish banklar faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Shu bois inson resurslarini boshqarish tizimini modernizatsiya qilish va xalqaro tajribalarni amaliyotga tatbiq etish tijorat banklarining raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

2-jadval

Tijorat banklarida HR boshqaruvining asosiy ahamiyati

№	Yo'nalish	Bank faoliyatiga ta'siri
1.	To'g'ri kadr tanlash	Moliyaviy xatolar va xavflarni kamaytiradi
2.	Malaka oshirish	Zamonaviy bank xizmatlarini rivojlantiradi
3.	Motivatsiya	Ish unumdorligini oshiradi

4.	Korporativ madaniyat	Mijozlar ishonchini kuchaytiradi
5.	Raqamli HR tizimi	Boshqaruv xarajatlarini kamaytiradi
6.	KPI tizimi	Natijadorlikni oshiradi
7.	Psixologik boshqaruv	Kadrlar qo'nimsizligini kamaytiradi
8.	Karyera tizimi	Tajribali xodimlarni ushlab qoladi

Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish tizimi bank faoliyatining eng muhim strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi (1-jadval). Chunki bank tizimining barqaror ishlashi, xizmat sifati, moliyaviy xavfsizlik va mijozlar ishonchi bevosita xodimlarning malakasi hamda samaradorligiga bog'liqdir. Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida banklarning raqobatbardoshligi faqat moliyaviy resurslar yoki texnologiyalar bilan emas, balki inson kapitalini qay darajada samarali boshqarishi bilan ham belgilanadi.

Shu sababli HR boshqaruvi tijorat banklari faoliyatida strategik ahamiyat kasb etmoqda. Avvalo, to'g'ri kadr tanlash tizimi bank faoliyatida muhim o'rin tutadi. Tijorat banklari moliyaviy operatsiyalar bilan ishlagani sababli xodimlarning professional bilimlari bilan bir qatorda halolligi, mas'uliyati va ishonchliligi ham muhim mezon hisoblanadi. Noto'g'ri tanlangan xodim moliyaviy xatolar, xizmat sifati pasayishi yoki bank xavfsizligiga tahdid tug'dirishi mumkin. Shu bois banklarda ishga qabul qilish jarayoni murakkab va ko'p bosqichli tarzda tashkil etiladi. Bu esa moliyaviy xavflarni kamaytirish va bank faoliyati barqarorligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish jarayoni faqatgina xodimlarni ishga qabul qilish va mehnat munosabatlarini tartibga solish bilan cheklanib qolmaydi. Ushbu tizim xodimlarning kasbiy salohiyatini aniqlash, malakasini oshirish, mehnat faoliyatini rag'batlantirish, natijadorligini baholash hamda ularning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan kompleks boshqaruv mexanizmlarini o'z ichiga oladi.

Shu bilan birga, amaliyot tahlillari ayrim tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish tizimi imkoniyatlaridan to'liq foydalanilmayotganligini, zamonaviy HR texnologiyalari va innovatsion boshqaruv yondashuvlarini joriy etish darajasi yetarli emasligini ko'rsatmoqda.

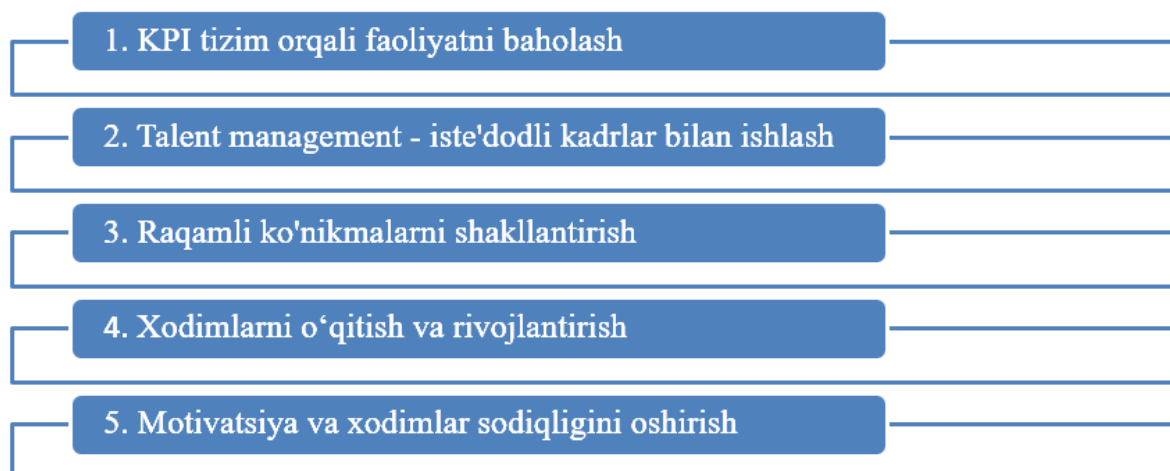
Natijada, xodimlar salohiyatidan samarali foydalanish va mehnat unumdorligini oshirish bilan bog'liq ayrim muammolar saqlanib qolmoqda.

Raqamli HR tizimlari samaradorlikni oshirishda muhim o'rin tutdi, chunki avtomatlashtirilgan ishga qabul qilish platformalari, HRIS, LMS va KPI monitoring tizimlari HR jarayonlarini tezlashtirib, inson xatolarini sezilarli darajada kamaytirdi. Shuningdek, xodimlar tajribasi yaxshilandi. Raqamlashuv xodimlarga moslashuvchan ish sharoiti, onlayn ta'lim platformalari va karyera rivojlanish yo'nalishlari orqali yangi imkoniyatlar yaratdi. Bu esa xodimlarning tashkilotdagi sodiqligi va motivatsiyasini oshirishga xizmat qildi.

HR analitika va qaror qabul qilish tizimlari ham sezilarli darajada rivojlandi. Endilikda xodimlar ma'lumotlari asosida ish faoliyatini baholash, iste'fo xavfini oldindan aniqlash va individual motivatsiya strategiyalarini belgilash imkoniyati

paydo bo'ldi. Shu bilan birga, HR va top-menejment o'rtasidagi hamkorlik mustahkamlandi.

HR funksiyasi boshqaruv qarorlarida faol ishtirok etib, biznes natijalarga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsata boshladi.



4-rasm

Tijorat banklarida inson resurslarini strategik boshqarishning asosiy yo'nalishlari

Tijorat banklarida inson resurslarini strategik boshqarish bankning uzoq muddatli rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. KPI tizimi orqali xodimlar faoliyatini baholash, iste'dodli kadrlarni aniqlash va rivojlantirish, raqamli ko'nikmalarni shakllantirish, xodimlarni muntazam o'qitish hamda ularning motivatsiyasi va sodiqligini oshirish bank faoliyati samaradorligini yuksaltiradi. Ushbu yo'nalishlarning samarali amalga oshirilishi malakali va yuqori natijaga yo'naltirilgan jamoani shakllantirishga xizmat qiladi.

Xulosa.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish bank faoliyati samaradorligini ta'minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Bank sektorining o'ziga xos xususiyatlari, jumladan, yuqori mas'uliyat, mijozlar bilan bevosita ishlash, moliyaviy xavfsizlik talablari va raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi xodimlardan yuqori kasbiy kompetensiya hamda doimiy rivojlanishni talab etadi.

Tahlillar natijasida banklarda xodimlarni tanlash, malakasini oshirish, motivatsiya qilish va faoliyatini baholash tizimlari shakllanganligi aniqlandi. Shu bilan birga, ayrim yo'nalishlarda zamonaviy HR texnologiyalaridan foydalanish darajasi yetarli emasligi, kompetensiyalarni baholash va karyerani boshqarish mexanizmlarini yanada takomillashtirish zarurligi kuzatildi. Raqamli transformatsiya sharoitida inson resurslarini strategik boshqarish banklarning raqobatbardoshligini oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash va inson kapitalidan samarali foydalanishning muhim omili bo'lib xizmat qiladi.

Takliflar:

1. Kompetensiyaga asoslangan kadrlar tanlash tizimini rivojlantirish, bunda nomzodlarning kasbiy bilimlari bilan bir qatorda kommunikativ va raqamli ko'nikmalarini ham baholash lozim.

2. Xodimlarning uzluksiz kasbiy rivojlanishini ta'minlash maqsadida onlayn ta'lim platformalari, korporativ treninglar va xalqaro sertifikatlash dasturlarini keng joriy etish zarur.

3. Motivatsiya tizimini takomillashtirish, xodimlarning individual natijalari va bank faoliyatiga qo'shgan hissasiga asoslangan rag'batlantirish mexanizmlarini qo'llash tavsiya etiladi.

4. Faoliyat samaradorligini baholashda KPI va HR-analitika vositalaridan keng foydalanish, bu esa boshqaruv qarorlarining aniqligi va xolisligini oshirishga xizmat qiladi.

5. Raqamli HR texnologiyalarini joriy etishni jadallashtirish, jumladan, elektron hujjat aylanishi, avtomatlashtirilgan baholash tizimlari va sun'iy intellekt asosidagi HR-platformalarni amaliyotga tatbiq etish lozim.

6. Korporativ madaniyatni rivojlantirish va jamoaviy ish muhitini mustahkamlash, xodimlar o'rtasida samarali kommunikatsiya va hamkorlikni rag'batlantirish zarur.

7. Karyera rejalashtirish va kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini takomillashtirish, bu esa istiqbolli xodimlarni aniqlash va ularning lavozim o'sishini ta'minlash imkonini beradi.

8. Xodimlarning psixologik farovonligini qo'llab-quvvatlash dasturlarini yo'lga qo'yish, stressni boshqarish va ish muhitini sog'lomlashtirish orqali mehnat unumdorligini oshirish mumkin.

Mazkur takliflarning amaliyotga joriy etilishi tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirish, xodimlar salohiyatidan oqilona foydalanish hamda banklarning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining bank tizimini isloh qilish va rivojlantirishga oid farmon va qarorlari.

2. O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining bank faoliyati va korporativ boshqaruvga oid me'yoriy hujjatlari.

3. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2023.

4. Human Resource Management. Pearson Education, 2020. .

5. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill, 2021.

6. International Labour Organization. Human Resource Development and Skills in the Financial Sector. Geneva, 2022.

7. Omonov A.A., Qoraliev T.M. Bank ishi. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2019.

8. Vahobov A.V., Xajibakiev Sh.X. Bank menejmenti. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2021.
9. Rasulov A., To'xtayev B. Inson resurslarini boshqarish. – Toshkent: Fan va texnologiyalar, 2022.
10. O'zbekiston tijorat banklarining yillik hisobotlari va korporativ boshqaruv hisobotlari (2022–2024 yillar).
11. Bank va moliya tizimida inson resurslarini boshqarishga oid mahalliy hamda xorijiy ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar.