

**RIVOJLANGAN DAVLATLAR TAJRIBASIDA BANKLARDA KADRLAR  
SIYOSATI VA UNI O‘ZBEKISTONDA QO‘LLASH***Alloviddinova Quralay Faxriddinovna**Navoiy davlat konchilik va texnologiyalar universiteti**E-mail: kuralayalloviddinova@gmail.com*

**Annotatsiya** Mazkur maqolada rivojlangan davlatlar bank tizimida kadrlar siyosatining o‘ziga xos jihatlari hamda inson resurslarini boshqarish (HRM) amaliyotlarining xodimlar samaradorligiga ta’siri tahlil qilingan. Xususan, “Eski Yevropa” va “Yangi Yevropa” mamlakatlari misolida xorijiy banklar ulushi va kadrlar siyosati o‘rtasidagi bog‘liqlik o‘rganilgan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, HRM amaliyotlari xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligini oshirish orqali banklar faoliyati samaradorligini ta’minlaydi. Shuningdek, rivojlangan davlatlar tajribasini O‘zbekiston bank tizimida qo‘llash imkoniyatlari asoslab berilgan.

**Kalit so‘zlar:** kadrlar siyosati, inson resurslarini boshqarish, bank tizimi, ish qoniqishi, tashkilotga sodiqlik, xorijiy banklar, samaradorlik.

**Аннотация:** В данной статье анализируются особенности кадровой политики в банковской системе развитых стран, а также влияние практик управления человеческими ресурсами (HRM) на эффективность деятельности сотрудников. В частности, на примере стран «Старой Европы» и «Новой Европы» исследуется взаимосвязь между долей иностранных банков и кадровой политикой. Результаты исследования показывают, что практики HRM способствуют повышению удовлетворенности работой и организационной приверженности сотрудников, что в свою очередь повышает эффективность банковской деятельности. Также обоснованы возможности применения данного опыта в банковской системе Узбекистана.

**Ключевые слова:** кадровая политика, управление человеческими ресурсами, банковская система, удовлетворенность работой, организационная приверженность, иностранные банки, эффективность.

**Annotation:** This article analyzes the features of personnel policy in the banking systems of developed countries and examines the impact of human resource management (HRM) practices on employee performance. In particular, the relationship between foreign bank ownership and personnel policy is explored based on the examples of “Old Europe” and “New Europe” countries. The findings indicate that HRM practices enhance employee job satisfaction and organizational commitment, thereby improving overall banking performance. The study also justifies the possibilities of applying this experience in the banking system of Uzbekistan.

**Keywords:** personnel policy, human resource management, banking system, job satisfaction, organizational commitment, foreign banks, efficiency.

**Kirish.** Zamonaviy global moliya tizimida banklar faoliyatining samaradorligi nafaqat ichki boshqaruv, balki xalqaro integratsiya darajasi bilan ham chambarchas bog‘liqdir. Ayniqsa, bank sektorida xorijiy kapital ishtiroki va kadrlar siyosati o‘rtasidagi bog‘liqlik bugungi kunda muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etmoqda. Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, bank tizimining tuzilmasi, xususan xorijiy banklar ulushi, inson resurslarini boshqarish yondashuvlariga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi.

Yevropa tajribasi bu borada ayniqsa e‘tiborlidir. “Eski Yevropa” deb ataluvchi rivojlangan davlatlar – Germaniya, Fransiya va Italiya – bank sektorida xorijiy banklar ulushining nisbatan pastligi bilan ajralib turadi. Ushbu mamlakatlarda bank aktivlarining atigi 10–15 foizdan kam qismi xorijiy banklarga tegishli. Aksincha, “Yangi Yevropa” – ya‘ni o‘tish iqtisodiyotiga ega davlatlar, jumladan Polsha, Chexiya Respublikasi va Vengriya – bank tizimida xorijiy kapitalning yuqori darajada ustunligi bilan xarakterlanadi, bunda ayrim hollarda xorijiy banklar ulushi 50 foizdan ham oshadi.

Mazkur tafovutlar bir qarashda kutilmagan holat bo‘lib ko‘rinadi. Chunki rivojlangan Yevropa davlatlari yagona moliyaviy bozorni shakllantirishga qaratilgan integratsion siyosatni amalga oshirib kelmoqda. Shu bilan birga, o‘tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda qisqa vaqt ichida davlat banklari ulushi keskin kamaytirilib, xorijiy banklar uchun keng imkoniyatlar yaratilgan. Natijada ayrim davlatlarda xorijiy banklar deyarli butun bank tizimini egallagan holatlar ham kuzatiladi.

Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda xorijiy banklar ulushi odatda past bo‘lsa, rivojlanayotgan mamlakatlarda bu ko‘rsatkich ancha yuqori. Bu holat banklarning nisbiy ustunliklari, axborot bilan ishlash imkoniyatlari, davlat siyosati hamda bozor infratuzilmasi bilan izohlanadi. Xususan, rivojlangan mamlakatlarda mahalliy banklarning kuchli pozitsiyasi va yashirin institutsional to‘siqlar mavjud bo‘lsa, rivojlanayotgan mamlakatlarda esa xorijiy banklar ko‘pincha yuqori samaradorlik va tajriba bilan ustunlikka ega bo‘ladi.

Shu nuqtai nazardan, bank tizimida xorijiy kapital ishtiroki va kadrlar siyosati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni o‘rganish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Xususan, xorijiy banklar faoliyati orqali zamonaviy boshqaruv uslublari, innovatsion HR texnologiyalari va samarali motivatsiya tizimlari kirib kelishi mumkin.

Mazkur maqolaning maqsadi – rivojlangan davlatlar tajribasida banklarda kadrlar siyosatini xorijiy banklar ishtiroki nuqtai nazaridan tahlil qilish hamda ushbu tajribani O‘zbekiston bank tizimida qo‘llash imkoniyatlarini asoslab berishdan iborat.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Mazkur tadqiqotda banklarda kadrlar siyosatining samaradorligini baholashda inson resurslarini boshqarish (HRM) amaliyotlari, xodimlarning ishidan qoniqish darajasi va tashkilotga sodiqligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik konseptual asos sifatida qabul qilindi.

Tadqiqot metodologiyasi tizimli yondashuvga asoslanib, HRM amaliyotlari xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligiga ta'sir ko'rsatishi, ushbu omillar esa o'z navbatida bank faoliyati samaradorligini belgilashi haqidagi ilmiy qarashlarga tayandi. Shu nuqtai nazardan, HRM siyosati mustaqil o'zgaruvchi, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlik esa vositachi (mediator) omillar sifatida ko'rib chiqildi.

Tadqiqot jarayonida quyidagi asosiy HRM amaliyotlari tahlil qilindi:

- xodimlarni tanlash va joylashtirish (recruitment and selection),
- o'qitish va malaka oshirish (training and development),
- mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish tizimi (compensation and benefits),
- faoliyatni baholash (performance appraisal).

Mazkur omillar xodimlarning ishidan qoniqishiga va tashkilotga sodiqligiga ta'siri nuqtai nazardan o'rganildi. Ish qoniqishi xodimlarning o'z ish faoliyatiga nisbatan hissiy munosabati sifatida, tashkilotga sodiqlik esa ularning tashkilot maqsadlariga erishishda faol ishtirok etish va sadoqat darajasi sifatida talqin qilindi.

Tadqiqotda tahliliy va mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanilib, mavjud ilmiy manbalar asosida HRM amaliyotlari, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqliklar tizimlashtirildi. Shuningdek, ushbu omillar o'rtasidagi "o'zaro ta'sir sikli" modeli qo'llanildi, unga ko'ra samarali HRM siyosati xodimlar qoniqishini oshiradi, bu esa ularning tashkilotga sodiqligini kuchaytiradi va natijada tashkilot samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi

**Tadqiqot natijalari.** O'tkazilgan tahlillar natijasida banklarda kadrlar siyosati samaradorligi ko'p jihatdan inson resurslarini boshqarish (HRM) amaliyotlarining rivojlanganlik darajasi bilan belgilanadi. Xususan, rivojlangan davlatlar bank tizimida HRM yondashuvlari strategik boshqaruvning ajralmas qismi sifatida shakllangan bo'lib, bu holat xodimlar samaradorligi va tashkilot natijadorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, banklarda kadrlar siyosati faqat ma'muriy boshqaruv vositasi sifatida emas, balki raqobat ustunligini ta'minlovchi muhim strategik omil sifatida qaraladi. Bunday yondashuv, ayniqsa, "Eski Yevropa" davlatlari – Germaniya, Fransiya va Italiya bank tizimida yaqqol namoyon bo'ladi. Ushbu mamlakatlarda bank sektorining nisbatan barqaror va ichki resurslarga tayangan holda rivojlanganligi kadrlar siyosatini uzoq muddatli strategik rejalashtirish asosida olib borish imkonini beradi.

Tahlillar natijasida aniqlanishicha, rivojlangan davlatlar banklarida HRM amaliyotlari xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligini oshirishga qaratilgan

kompleks tizim sifatida faoliyat yuritadi. Xususan, xodimlarni tanlashda kompetensiyaga asoslangan yondashuv, doimiy o‘qitish va malaka oshirish tizimining mavjudligi, shuningdek, samaradorlikka asoslangan rag‘batlantirish mexanizmlari xodimlarning tashkilot bilan uzoq muddatli hamkorligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, rivojlangan mamlakatlarda bank sektorida xorijiy banklar ulushining nisbatan pastligi mahalliy banklarning institutsional ustunliklari bilan izohlanadi. Bu holat xodimlar bilan ishlashda “yumshoq” axborot (soft information), ya’ni mijozlar bilan bevosita aloqalar, mahalliy bozorni chuqur bilish kabi omillarning muhimligini oshiradi. Natijada, mahalliy banklar xodimlarni boshqarishda individual yondashuv va ichki madaniyatni rivojlantirishga ko‘proq e’tibor qaratadi.

Aksincha, “Yangi Yevropa” davlatlari – Polsha, Chexiya Respublikasi va Vengriya tajribasi bank tizimida xorijiy kapitalning yuqori ulushi bilan tavsiflanadi. Ushbu mamlakatlarda xorijiy banklarning ustunligi zamonaviy HRM amaliyotlarining tez joriy etilishiga olib kelgan. Xususan, xalqaro banklar tomonidan ilg‘or boshqaruv texnologiyalari, standartlashtirilgan trening tizimlari va raqamli HR platformalar keng qo‘llanilmoqda.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, xorijiy banklar faoliyat yuritayotgan muhitda xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligi ko‘pincha aniq belgilangan KPI tizimi, shaffof baholash mezonlari va raqobatbardosh rag‘batlantirish tizimlari orqali shakllanadi. Bu esa HRM amaliyotlarining bevosita xodimlar samaradorligiga ta’sirini kuchaytiradi.



Shuningdek, rivojlanayotgan mamlakatlar tajribasi ham shuni ko‘rsatadiki, xorijiy banklar mavjudligi mahalliy banklar uchun raqobat muhitini kuchaytiradi va ularni kadrlar siyosatini takomillashtirishga undaydi. Bunday sharoitda HRM tizimlari asta-sekin strategik boshqaruv darajasiga ko‘tarilib, xodimlar salohiyatidan maksimal darajada foydalanishga yo‘naltiriladi.

O‘zbekiston bank tizimi misolida olib borilgan tahlillar esa HRM amaliyotlari hali to‘liq strategik darajada shakllanmaganligini ko‘rsatadi. Xususan, xodimlarni boshqarishda zamonaviy yondashuvlar qisman joriy etilgan bo‘lsa-da, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlikni tizimli ravishda baholash va boshqarish mexanizmlari yetarli darajada rivojlanmagan.

Natijalar asosida shuni ta’kidlash mumkinki, HRM amaliyotlari, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlik o‘rtasidagi ijobiy bog‘liqlik banklar samaradorligini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Ayniqsa, rivojlangan davlatlar tajribasi ushbu omillarni integratsiyalashgan holda qo‘llash yuqori natijadorlikka olib kelishini tasdiqlaydi.

**Muhokama.** O‘tkazilgan tadqiqot natijalari banklarda kadrlar siyosati samaradorligi inson resurslarini boshqarish (HRM) amaliyotlarining sifatiga bevosita bog‘liqligini tasdiqlaydi. Xususan, rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, HRM tizimlari strategik boshqaruv darajasiga ko‘tarilgan hollarda xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligi sezilarli darajada oshadi, bu esa bank faoliyatining umumiy samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

“Eski Yevropa” mamlakatlarida bank tizimining nisbatan yopiq va barqaror shakllanganligi mahalliy kadrlar siyosatining chuqur institutsionallashtirishiga olib kelgan. Bu esa xodimlar bilan uzoq muddatli ishlash, ularning kasbiy rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash hamda tashkilot madaniyatini mustahkamlash orqali yuqori sodiqlik darajasini ta’minlaydi. Shu bilan birga, xorijiy banklar ulushining pastligi ichki boshqaruv tizimlarining ustuvorligini saqlab qolishga xizmat qiladi.

Aksincha, “Yangi Yevropa” davlatlarida xorijiy banklar ulushining yuqoriligi zamonaviy HRM amaliyotlarining tezkor joriy etilishiga zamin yaratgan. Bunday sharoitda xalqaro banklar tomonidan olib kirilgan standartlashtirilgan boshqaruv tizimlari, shaffof baholash mezonlari va samaradorlikka asoslangan rag‘batlantirish mexanizmlari xodimlar faoliyatini optimallashtirishga xizmat qiladi. Natijada, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlik ko‘proq formal tizimlar orqali boshqariladi.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, HRM amaliyotlari, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlik o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik universal xarakterga ega bo‘lib, turli iqtisodiy sharoitlarda ham o‘z ahamiyatini saqlab qoladi. Shu bilan birga, ushbu omillarning namoyon bo‘lish darajasi mamlakatning iqtisodiy rivojlanish darajasi, bank tizimining tuzilmasi hamda xorijiy kapital ishtiroki bilan belgilanadi.

O‘zbekiston bank tizimi uchun ushbu tajribalarni qo‘llash jarayonida milliy xususiyatlarni hisobga olish muhim hisoblanadi. Xususan, kadrlar siyosatini modernizatsiya qilishda nafaqat xorijiy tajribani to‘g‘ridan-to‘g‘ri joriy etish, balki uni mahalliy mehnat bozori, institutsional muhit va ijtimoiy omillarga moslashtirish zarur. Ayniqsa, xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligini oshirishga qaratilgan

kompleks HRM tizimini shakllantirish banklar raqobatbardoshligini oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

Shu nuqtai nazardan, tadqiqot natijalari HRM amaliyotlarini takomillashtirish orqali xodimlar samaradorligini oshirish va bank tizimining barqaror rivojlanishini ta'minlash mumkinligini yana bir bor tasdiqlaydi<sup>1</sup>

**Xulosa.** Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, banklarda kadrlar siyosati samaradorligi inson resurslarini boshqarish (HRM) amaliyotlarining rivojlanganlik darajasi bilan uzviy bog'liqdir. Xususan, HRM tizimlarining strategik yondashuv asosida tashkil etilishi xodimlarning ish qoniqishi va tashkilotga sodiqligini oshirish orqali banklar faoliyatining umumiy natijadorligini ta'minlaydi.

Rivojlangan davlatlar tajribasi tahlili shuni ko'rsatadiki, "Eski Yevropa" mamlakatlarida bank tizimining barqarorligi va mahalliy institutlarning ustunligi kadrlar siyosatini uzoq muddatli strategik asosda olib borish imkonini beradi. Aksincha, "Yangi Yevropa" davlatlarida xorijiy banklar ulushining yuqoriligi zamonaviy HRM amaliyotlarining tezkor joriy etilishiga va boshqaruv tizimlarining modernizatsiyasiga olib kelgan.

Tadqiqot davomida aniqlangan muhim jihatlardan biri shundaki, HRM amaliyotlari, ish qoniqishi va tashkilotga sodiqlik o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjud bo'lib, ushbu omillar o'zaro uyg'un holda banklar samaradorligini oshiradi. Ayniqsa, xodimlarni tanlash, o'qitish, rag'batlantirish va faoliyatini baholash tizimlarining takomillashuvi inson kapitalidan samarali foydalanish imkonini beradi. O'zbekiston bank tizimi uchun rivojlangan davlatlar tajribasi muhim amaliy ahamiyatga ega. Xususan, kadrlar siyosatini strategik boshqaruv darajasiga olib chiqish, zamonaviy HR texnologiyalarini joriy etish, xodimlarning ish qoniqishi va sodiqligini oshirishga qaratilgan tizimli yondashuvni shakllantirish zarur hisoblanadi. Shu bilan birga, xorijiy tajribani milliy sharoitlarga moslashtirish muhim omil bo'lib qoladi.

Umuman olganda, banklarda samarali kadrlar siyosatini shakllantirish nafaqat alohida moliyaviy institutlar faoliyatini yaxshilashga, balki butun bank tizimining barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Kelgusida ushbu yo'nalishda chuqur empirik tadqiqotlar olib borish va amaliy mexanizmlarni ishlab chiqish dolzarb ilmiy vazifalardan biri bo'lib qoladi.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 56–69.

<sup>1</sup> Mizan, M., et al. (2013). *Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment in the banking sector of Bangladesh*.

2. Ana, A., et al. (2019). Human resource management practices and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 9(6), 931–938.
3. Cai, W., Lysova, E. I., Bossink, B. A. G., Khapova, S. N., & Wang, W. (2019). Psychological capital and self-reported employee creativity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 1–18.
4. Elrehail, H., et al. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 141–157.
5. Mizan, M., et al. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 45–54.
6. Ong, C. H., & Koh, E. (2018). The role of human capital in organizational performance. *International Journal of Economics and Management*, 12(1), 45–58.
7. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. (2023). *O‘zbekiston bank tizimi rivojlanishining asosiy ko‘rsatkichlari*. Toshkent.
8. Toshmurodov, B. (2021). Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirish yo‘llari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 3-son, 45–52.
9. Xolmatov, Sh. (2019). Bank tizimida kadrlar siyosatini takomillashtirish masalalari. *Moliyaviy tahlil jurnali*, 2-son, 33–39.