

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАРАЁНИДАГИ ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА КАДРЛАР СИЁСАТИДА АМАЛГА ОШИРИШДА СТРАТЕГИК КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИНГ АҲАМИЯТИ.

Нуримова Нилуфар Жўраена

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

Аннотация: Профессионализм-банк ходимларининг малакасини мунтазам ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш, уларни ижтимоий- ҳимояси ва рағбатлантирилиши ҳақида ғамхўрлик қилиб, профессионаллар жамоасини шакллантириш- глобаллашув жараёнидаги асосий вазифадир.

Калит сўзлар: трансформация, кадрлар захираси, стратегик ва мажбурий кадрлар захираси.

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва рақамли трансформацион жараёнлар кечаётган бир даврда барча соҳаларда инсон капиталига бўлган муносабатларни моҳиятан тушуниш, уни шакллантириш ҳамда ундан самарали фойдаланиш муҳим аҳамият касб этиб бормоқда.

Сўнгги йилларда жаҳоннинг энг қудратли банклари йирик молиявий лойиҳаларни амалга оширишда, интеллектуал капитал асосий ресурс сифатида қаралиб, уларни бошқаришда кадрлар захираси учун харажатлари сезиларли даражада ошганини кўришимиз мумкин.¹ Хусусан, 2025 йилда стратегик захира кадрлар учун қилинган харажатлар 2024 йилга нисбатан АҚШнинг “Bank of America” банкида 2.5 баробарга ва “Citigroup” банкида 1.6 баробарга, Хитойнинг “Industrial and Commercial Bank of China” банкида 1.7 баробарга, “China Construction Bank” банкида 92 фоизга, “Bank of China” банкида 96%га, Франциянинг “BNP Paribas” банкида эса 86%га ортганлигини кўрсатмоқда². Бу эса, тижорат банкларида захира кадрлар сиёсатини олиб боришда янгича ёндашув ва тизимли ишлашни талаб қиляпти.

Scopus ва WoS базаларида HR бўйича мақолалар таҳлил қилинганда банк

HR тадқиқотлари ҳали ҳам кам экани таъкидланган³.

Бугунги кунда давлат хизмати, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳалари тараққиётида кадрлар сиёсати муҳим омил ҳисобланиб, айниқса, кадрлар захирасини шакллантириш, бошқариш тизимини самарали ташкил этиш ва ривожлантириш ҳамда уни баҳолаш долзарб муаммолардан бири бўлиб қолмоқда.

Тижорат банкларида кадрлар сиёсати ва уни амалга ошириш бугунги рақамли шароитда жуда долзарб масала бўлиб, банк тизимида кадрлар – муассасанинг стратегик мақсадларига эришишда ҳал қилувчи омил ҳисобланади.

“Кадрлар сиёсати” – бу банкнинг инсон ресурсларини бошқариш, уларни танлаш, тайёрлаш, рағбатлантириш, лавозимга тайинлаш ва сақлаб қолишга оид стратегияси ва тактик тизимидир. Бу сиёсат банкнинг умумий мақсад ва стратегияси билан узвий боғлиқ бўлади.

Муаллифнинг фикрича, тижорат банкларида кадрлар сиёсатини амалга ошириш – бу банкнинг стратегик мақсадларини амалга оширишдан муҳимроқ омил ҳисобланади. Чунки бугунги рақамли трансформация шароитида тижорат банклари ўзининг хизматлар бозорида рақобатбардош бўлиши учун улар, айнан юқори салоҳиятли ёш кадрларга эга бўлиши керак. Бунинг учун банклар инновацион хизматларни жорий этиш билан бир қаторда, рақамли саводхонликка эга, бозор жараёнларини тезкор таҳлил қила оладиган, рискларни баҳолаш бўйича замонавий билим ва мижозлар билан самарали мулоқот кўникмаларини ўзлаштирган кадрларни жалб этиш ҳамда шакллантириб боришга устуворлик бериши лозим. Бу эса қонунларга асосланган ва натижага йўналтирилган бошқарувнинг мавжудлиги, ҳар бир ходим учун аниқ вазифалар ва баҳолаш мезонлари билан белгиланганлиги ҳамда шу асосида банкларда рағбат тизимининг адолатли ишлаши, доимий равишда кадрларни янгиланиб бориш, банкларнинг стратегик ва молиявий лойиҳалар мақсадидан келиб чиқиб инсон ресурсларини режалаштириш, танлаш ва тайёрлаш, иш жараёнларига мослаштириш, мавжуд салоҳиятли кадрлардан раҳбарлик лавозимларига режалаштириш ва захира кадрлар тизимини самарали ташкил этиш, бу тижорат банкларида кадрлар сиёсатини шаффоф амалга оширишга хизмат қилади.

Умуман олганда **“кадрлар сиёсати”** ва **“захира кадрлар”** тушунчалари инсон ресурсларини бошқаришда улар ўзаро боғлиқ бўлиб, захира кадрлар тизими кадрлар сиёсатининг ажралмас бир қисми ҳисобланади. Бугунги кундаги меҳнат бозоридаги номутаносибликлар шароитида кадрларни режалаштиришда энг аввало, унинг ҳар қандай вазиятда етарли захира мавжуд бўлиши керак.

³ Management and Labour Studies, Human Resource Management Practices as Antecedents of Employee Competencies, 2023 йил,

Шунинг учун исталган корхонада кадрлар захирасини шакллантириш тизимини ташкил қилмасдан туриб кадрлар сиёсатидан самарали фойдалана бўлмайди ёки захира кадрлар тизимни жорий қилинмас экан, унинг кадрлар сиёсати шаффоф ёки самарали бўлмайди.

Демак, кадрлар сиёсатида **кадрлар захирасини шакллантириш** масаласи муҳим экан, уни алоҳида йўналишда тадқиқ этиш долзарб ҳисобланади. Кадрлар захирасини шакллантириш бўйича бир қанча олимлар алоҳида изланишлар олиб боришган ва улар кадрлар захираси яратиш ходимларни бошқариш тизимининг бир қисми сифатида келтириб, турлича таърифлар берилган.

АҚШ ва Европанинг илғор инсон ресурсларини бошқариш мактаблари (илмий менежмент, классик, инсон муносабатлари) ва замонавий менежмент (New Public Management (NPM), Digital Management) қарашларига кўра, “кадрлар захираси” махсус танланган мутахассислар ва менежерлар гуруҳи, юқори профессионал натижалар ва етакчилик фазилатларига эга, замонавий бизнес талабларига мос, шунингдек, бошқарув мартабасини излаётганлар етук мутахассислар гуруҳи дея таърифлаган.

Инсон ресурсларини бошқариш бўйича таниқли америкалик олимларнинг қарашлари ҳам диққатга сазовор. Уильям Ж. Ротвелл⁴ томонидан **“кадрлар захираси”** тушунчасини “ташкilotнинг келгуси эҳтиёжларини қондириш мақсадида истиқболли раҳбар ва ходимларни тайёрлаш жараёни” деб таърифласа, Питер Каппелли⁵ ўзининг “Истеъдодларга талаб: ноаниқлик шароитида одамларни бошқариш” асарида бунини “ташкilotнинг стратегик мақсадларига мос равишда, инсон ресурсларини лавозимларни эгаллашга тайёрлаш” деб изоҳлайди.

Етакчилик салоҳиятини ривожлантириш борасида таниқли эксперт Стивен Кови⁶ эса: “Кадрлар захираси – бу фақат лавозимларни тўлдириш эмас, балки ташкilotда етакчилик салоҳиятини ривожлантиришдир” деган фикрни илгари суради. Жек Филлипс ва Патрисия Пуллиям Филлипслар⁷ эса ушбу тушунчага “ташкilotда бўшаб қолиши мумкин бўлган лавозимларга малакали номзодлар захирасини тайёрлаб бориш тизими” деб таъриф беради.

М. Армстронг кадрлар захирасини “келажакда бўш лавозимларни эгаллаш учун турли баҳолаш воситаларидан фойдаланган ҳолда номзодларни мақсадли

⁴ Rothwell, W.J., Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 5th ed., American Management Association, New York, NY. 2015.

⁵ Cappelli, P., Keller, J.R. Talent on Demand: managing people in age of uncertainty. Boston: Harvard Business School Publishing. 2014.

⁶ Stephen Covey. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change Paperback – November 9, 2004

⁷ [Patricia Pulliam Phillips](#), [Jack J. Phillips](#). Managing Talent Retention, “Show the Value of What You Do: Measuring and Achieving Success in Any Endeavor” Paperback – 2009

танлаш”⁸ деб таърифлайди. Унинг фикрича, кадрлар захирасини шакллантириш, ташкилотда инсон ресурсларини ривожлантиришнинг умумий тизимида карьерани бошқаришнинг бир қисми бўлиб ходимларни касбий тайёргарлиги ҳамда уларнинг фаолиятини режалаштириш билан бир қаторда олиб борилади.

В.В. Травин ва В.А. Дятлов кадрлар захираси билан ишлашда нафақат меҳнат унумдорлигини баҳолаш, ходимларни тайёрлаш ва ротациясини амалга ошириш, балки уларни ривожлантиришга қаратилган чора-тадбирлар мажмуасининг аҳамиятини алоҳида таъкидлайдилар.⁹

Б.Л. Эремин ва Т.Ю. Базаровлар эса: “Кадрлар захираси бу – корхона ёки ташкилотнинг янги иш соҳасидаги вазифаларни ўз вақтида бажаришга қодир бўлган ходимларидир¹⁰” дея таърифлаб, кадрлар захирасини шакллантиришдан мақсад ходимларни баҳолаш, сертификатлаш, ўқитиш ва лавозим даражаларини режалаштириш тадбирлари ҳамда ходимларнинг самарадорлиги оширишнинг усуллари билан бириктириб, изоҳлаган.

А.Я. Кибановнинг таърифлашича, “кадрлар захираси – тегишли билим ва кўникмаларга эга, янги жой ва лавозимда ишлашга қодир бўлган ташкилот ходимларидир”¹¹. Муаллиф шунингдек, хизмат кўрсатиш ва касбий кўтарилиш, меҳнат хатти-ҳаракатларини рағбатлантириш тизими билан бир қаторда ходимларнинг ривожланиши ва хулқ-атворини бошқариш технологиясида кадрлар захирасини ҳам ўз ичига олишини таъкидлайди.

Мамлакатимиз олимлари ва соҳа мутахассислари Қ.Х. Абдурахманов, Г.Г. Назарова, Ш. Холмўминов, Н.К. Зокирова, Д.С. Қосимова, Н.С. Исмаиловлар томонидан “кадрлар захираси” тушунчаси ва уни корхона амалиётида шакллантириш бўйича бир қатор муаммолар тадқиқ этилган.¹²

Шунингдек, Раҳбар кадрлар танлаш ва саралаш борасида тадқиқот олиб борган олим Ф.Р. Равшановнинг фикрига кўра, “кадрлар захираси – бу тегишли мақсадли тайёргарликдан сўнг раҳбарлик лавозимига тавсия этилиши назарда тутилган ходимларнинг гуруҳидир. Захира бўлажак раҳбарларни режали тайёрлаш ва уларнинг тайёргарлигини олдиндан текшириш учун аниқ асос бўлиб хизмат қилади ҳамда раҳбарлик лавозимига номзодларни танлаш жараёнининг

⁸ Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 832 с

⁹ Дятлов В.А., Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия, 5-е изд. - М.: Дело, 2003. – 272 с.

¹⁰ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с

¹¹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 447 с.

¹² Абдурахманов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.К. Персонални бошқариш - Т.: Ўқитувчи, 2008. Қосимова Д.С. Бошқарув назарияси - Т.: Алоқачи, 2009. - Б. 38, Назарова Г.Г., Исмаилова Н.С., Инсон ресурслари менежменти /проф. Б.Ю. Ходиев таҳрири остида (ўқув қўлланма), ТДИУ, 2010 й. 194-бет

доимийлиги ва уларнинг мослашиш даврини қисқартириш имконини беради”¹³ деган фикрини таъкидлайди.

Г.Г. Назарова ва Н.С. Исмаиловлар томонидан ёзилган “Инсон ресурслари менежменти” китобида “Кадрлар захираси – бу персоналнинг юқори малакали иш ўринларини эгаллаш учун режали тайёргарликдан ўтаётган қисми”¹⁴ дея таърифланган.

Аммо тижорат банклари фаолиятида кадрлар захирасини шакллантириш ва ундан самарали фойдаланиш бўйича мамлакатимизда алоҳида тадқиқот олиб борилмаган. Шу боисдан, “кадрлар захираси” тушунчасини тижорат банкларда, қолаверса, ҳар қандай бизнес субъектларида фойдаланиш бўйича хусусиятини ўрганишга мувофақ бўлдик.

Асосий илмий ва амалий манбаларга кўра, “**“кадрлар захираси”** – бу ички ходимлар базасини шакллантириш орқали ташкилотдаги лавозимларнинг узлуксизлиги ва раҳбарлик ворислигини таъминлашни кўзлайдиган стратегик тизимдир. Бу – ходимларни баҳолаш, тренинглар ташкил қилиш ва уларни лавозими бўйича ўсишини режалаштириш орқали келажакдаги етакчиларни тайёрлаш жараёнини ўз ичига олган босқичлар” деб изоҳ берилган.

Шунингдек, давлат бошқарувида “кадрлар захираси” ва “кадрлар захирасини шакллантириш” атамаларини давлатнинг бошқарув мақсадларини амалга ошириш талабларга жавоб берадиган кадрлар тайёрлаш орқали эришилади, бизнес ва молия соҳасида эса “кадрлар захираси” – тушунчаси унинг истиқболини белгилайдиган ресурс сифатида талқин этилган.

Юқоридаги кўриб ўтилган олим ва мутахассисларнинг кадрлар захирасига берган таъриф ва тавсифларини таҳлил қилар эканмиз, улар томонидан асосан кадрларни ўқитиш, лавозим жиҳатдан ўстириш ва бошқарув кадрларни режалаштириш билан боғлиқ кадрлар сиёсати нуқтаи назардан ёндашилганлигини гувоҳи бўламиз. Лекин, уларнинг фикрича биз, кадрлар захирасини шакллантириш тизимини стратегик фаолият сифатида ўзини олиб кўрадиган бўлсак, унда ўрганиладиган жараёнлар компаниянинг келажаги нуқтаи назардан қўлланиладиган янги жараён ва ёндашувлар ҳам кадрлар сиёсатини муҳим бир бўғини бўлиб юзага чиқади. Бундан келиб чиқиб, “кадрлар захираси” тушунчасига қуйидагича муаллифлик таърифини келтиришни лозим топдик.

Юқоридагилардан келиб чиқиб таъкидлаш жоизки, кадрлар захираси сиёсати ҳар қандай ташкилот фаолиятида стратегик аҳамиятга эга. У

¹³ Ф.Р.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. // Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009. 136-бет.

¹⁴ Назарова Г.Г., Мухамеджанова Г.А., Салихова Н.М., Розметова Н.Б. Исмаилова Н.С. Инсон ресурслари менежменти /проф. Б.Ю. Ходиев таҳрири остида (ўқув қўлланма), ТДИУ, 2010 й. 194-бет

ходимларнинг ташкилотга содиқлигини ошириш, корпоратив муҳитни шакллантириш, кадрлар алмашинувини қисқартириш ҳамда ворислик тизимини яратишда муҳим ўрин тутди. Шунингдек, ушбу сиёсат ходимлар мотивациясини кучайтириш, молиявий кўрсаткичлар барқарорлигини таъминлаш ва энг муҳими – ташкилотнинг кадрлар хавфсизлигини мустаҳкамлаш жараёнларини ўзида мужассам этади.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ 60-сон «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида» Қарори
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сон «2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида»ги фармони
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 23 мартдаги ПҚ-3620-сон "Банк хизматлари оммабоплигини ошириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги Қарори
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 16 июндаги ПҚ-3066-сон «Тижорат банкларининг молиявий барқарорлиги ва капиталлашуви даражасини оширишга оид қўшимча чора тадбирлар тўғрисида»ги қарори
5. www.worldbank.org сайти