

ДАВЛАТ БАНКЛАРИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИНИ РАҚАМЛАШТИРИШ: АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАР ВА СТРАТЕГИК ИМКОНИЯТЛАР

Мустақил тадқиқотчи: Асқаров Азизбек Лазизхонович

Аннотация: Мазкур мақолада Тўртинчи саноат инқилоби шароитида тижорат банклари учун инсон ресурсларини бошқариш (HRM) тизимини рақамли трансформация қилишнинг назарий-концептуал асослари ва амалий йўналишлари чуқур тадқиқ этилган. Мақолада HR'ни рақамлаштиришнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучлари, жумладан, ташқи (финтех рақобати, истеъдодлар учун кураш) ва ички (операцион самарадорлик, ходим тажрибасини яхшилаш) омиллар тизимли таҳлил қилинган. Асосий эътибор ходимнинг ҳаёт циклининг барча босқичларини – истеъдодларни жалб қилишдан тортиб, уларни ривожлантириш ва мотивация қилишгача – қамраб олувчи рақамли технологиялар (ATS, LMS, CPM, HRIS)нинг амалий қўлланилишига қаратилган.

Калит сўзлар: инсон ресурслари, HR, рақамлаштириш, рақамли трансформация, тижорат банки, HR-аналитика, ходим тажрибаси (Employee Experience), HRIS, финтех, инсон капитали, истеъдодларни бошқариш, маълумотларга асосланган қарорлар.

Аннотация: В данной статье всесторонне исследуются теоретико-концептуальные основы и практические направления цифровой трансформации системы управления человеческими ресурсами (HRM) в условиях Четвёртой промышленной революции для коммерческих банков. В работе системно проанализированы основные движущие силы цифровизации HR, включая внешние (финтех-конкуренция, борьба за таланты) и внутренние (операционная эффективность, улучшение опыта сотрудников) факторы. Основное внимание уделено практическому применению цифровых технологий (ATS, LMS, CPM, HRIS), охватывающих все этапы жизненного цикла сотрудника — от привлечения талантов до их развития и мотивации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, HR, цифровизация, цифровая трансформация, коммерческий банк, HR-аналитика, опыт сотрудников (Employee Experience), HRIS, финтех, человеческий капитал, управление талантами, решения на основе данных.

Abstract: This article thoroughly explores the theoretical and conceptual foundations, as well as the practical directions, of digitally transforming the human resource management (HRM) system in commercial banks under the conditions of



the Fourth Industrial Revolution. The main driving forces behind HR digitalization are systematically analyzed, including external factors (fintech competition, the war for talent) and internal factors (operational efficiency, enhancement of employee experience). Special attention is given to the practical application of digital technologies (ATS, LMS, CPM, HRIS) that cover all stages of the employee lifecycle — from talent acquisition to development and motivation.

Keywords: human resources, HR, digitalization, digital transformation, commercial bank, HR analytics, employee experience, HRIS, fintech, human capital, talent management, data-driven decisions.

КИРИШ

Жаҳон иқтисодиёти Тўртинчи саноат инқилоби деб ном олган туб технологик ўзгаришлар даврига қадам қўйди. Бу инқилобнинг асосини сунъий интеллект, катта маълумотлар (Big Data), булутли технологиялар ва Интернет буюмлари (IoT) каби рақамли технологиялар ташкил этади. Ушбу глобал трансформациялар иқтисодиётнинг энг консерватив ҳисобланган соҳаларидан бири – банк-молия тизимини ҳам четлаб ўтмади. Анъанавий тижорат банклари бугунги кунда мисли кўрилмаган чақириқларга дуч келмоқда: бир томондан, бозорга чаккон, инновацион ва мижозга йўналтирилган хизматлар билан кириб келаётган финтех компаниялари ва необанкларнинг кескин босими, иккинчи томондан, рақамли технологиялардан ҳар куни фойдаланадиган мижозларнинг ўзгариб бораётган кутувлари ва талаблари¹.

Бундай мураккаб рақобат шароитида тижорат банкларининг узок муддатли барқарорлиги ва муваффақияти нафақат уларнинг молиявий капитали ёки технологик инфратузилмасига, балки энг қимматли ва такрорланмас активи – инсон капиталини қанчалик самарали бошқара олишига тобора кўпроқ боғлиқ бўлиб қолмоқда. Инсон ресурсларини бошқариш (HRM) эндиликда кадрлар ишини юритиш, ишга олиш ва бўшатиш каби маъмурий вазифаларни бажарувчи ёрдамчи бўлинма мақомидан чиқиб, банкнинг стратегик мақсадларига эришишни таъминловчи, истеъдодларни жалб қилиш, ривожлантириш ва сақлаб қолиш орқали бизнесга бевосита қиймат қўшадиган стратегик ҳамкорга айланмоқда².

Ушбу фундаментал ўзгаришнинг калити – рақамли трансформациядир. "Рақамлаштириш" (digitalization) тушунчасини "автоматлаштириш" (automation) тушунчасидан фарқлай олиш муҳимдир. Автоматлаштириш – бу

¹ King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. John Wiley & Sons

² Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education



мавжуд, кўпинча қўлда бажариладиган жараёни тезлаштириш ва инсон омили хатоликларини камайтириш учун технологиялардан фойдаланишдир. Рақамлаштириш эса бундан анча кенг тушунча бўлиб, у нафақат мавжуд жараёнларни такомиллаштириш, балки бутун бизнес-моделни рақамли технологиялар асосида тубдан қайта қуришни, янги имкониятлар яратишни ва энг асосийси, интуицияга эмас, балки аниқ маълумотларга асосланган қарорлар қабул қилиш маданиятига ўтишни назарда тутди³.

Мазкур илмий мақоланинг **асосий мақсади** – тижорат банкларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини рақамлаштиришнинг асосий йўналишларини, унинг назарий-концептуал асосларини, ҳаракатлантирувчи кучларини ва стратегик аҳамиятини тизимли таҳлил қилишдан иборат. Ушбу таҳлил кейинчалик сунъий интеллект (СИ) технологияларини HR тизимига интеграция қилишнинг илмий-назарий пойдеворини яратиш учун хизмат қилади. Зеро, СИнинг самарали ишлаши учун, аввало, рақамлашган, тизимлаштирилган, тоза ва сифатли маълумотлар мажмуаси мавжуд бўлиши шарт. Мақолада HRM'ни рақамлаштиришнинг эволюцион босқичлари, унинг технологик асослари ва пировард натижаси – HR-аналитиканинг шаклланиши батафсил ёритиб берилади.

1. HR ТРАНСФОРМАЦИЯСИНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ ВА ҲАРАКАТЛАНТИРУВЧИ ОМИЛЛАРИ

1.1. Назарий ёндашувлар ва стратегик аҳамияти

HRMнинг рақамли трансформациясини чуқурроқ англаш учун унинг назарий эволюциясига назар ташлаш мақсадга мувофиқдир. XX асрнинг катта қисмида "кадрлар менежменти" (Personnel Management) концепцияси ҳукмрон бўлиб, у ходимларга асосан ишлаб чиқариш омили, харажат манбаи сифатида қарар эди. Унинг асосий вазифалари ишга ёллаш, иш ҳақини ҳисоблаш ва меҳнат интизомини назорат қилиш каби маъмурий функциялар билан чекланган эди⁴.

XX асрнинг охирига келиб, билимга асосланган иқтисодиётнинг шаклланиши билан "стратегик инсон ресурсларини бошқариш" (Strategic HRM - SHRM) концепцияси юзага келди. Ушбу ёндашувга кўра, инсон капитали – бу компаниянинг энг муҳим стратегик активи ва унинг рақобатбардошлигининг асосий манбаидир. Ресурсларга асосланган ёндашув (Resource-Based View - RBV) назариясига кўра, компаниянинг узоқ муддатли рақобат устунлиги унинг ноёб, қимматли, нусха кўчириш қийин бўлган ва

³ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press

⁴ Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. Kogan Page Publishers



ўрнини босиб бўлмайдиган ресурсларига боғлиқ⁵. Инсон капитали, яъни ходимларнинг билимлари, кўникмалари, тажрибаси ва инновацион салоҳияти айнан шундай ресурс ҳисобланади.

Рақамлаштириш SHRM концепциясини амалиётга татбиқ этиш учун мисли кўрилмаган имкониятлар яратди. Агар илгари HR стратегиялари кўпинча декларатив характерга эга бўлган бўлса, эндиликда рақамли технологиялар HR фаолиятининг бизнес натижаларига таъсирини аниқ ўлчаш, инсон капиталига киритилган инвестицияларнинг қайтимини (ROI) ҳисоблаш ва HR ташаббусларини банкнинг умумий стратегияси билан чамбарчас боғлаш имконини бермоқда. Шундай қилиб, рақамлаштириш – бу шунчаки технологик янгиланиш эмас, балки HRMнинг маъмурий функциядан стратегик функцияга айланишининг асосий катализаторидир.

1.2. Тижорат банкларида HR тизимини рақамлаштиришнинг асосий драйверлари

Тижорат банкларининг HR жараёнларини фаол рақамлаштиришга интилиши қуйидаги ўзаро боғлиқ ташқи ва ички омиллар (драйверлар) мажмуаси билан изоҳланади:

Ташқи драйверлар:

• **Кучайиб бораётган рақобат ва финтех таҳдиди:** Бу рақамлаштиришнинг энг кучли турткисидир. Анъанавий банклар эндиликда нафақат ўзлари каби йирик "кемалар" билан, балки бозорга тез, қулай ва арзон хизматлар билан кириб келаётган финтех стартаплари, необанклар ва ҳатто BigTech компаниялари (Google, Apple, Amazon) каби "тезюарар қайиқлар" билан ҳам рақобатлашмоқда. Ушбу янги авлод компанияларининг асосий устунлиги – уларнинг туғма рақамли эканлиги, мижозга йўналтирилганлиги ва чакқон (agile) бошқарув услубларидир. Бундай шароитда анъанавий банклар ҳам ўз ички жараёнларини, жумладан, истеъдодларни бошқариш тизимини модернизация қилиш орқали ўзларининг "кема"ларини тезроқ ва мослашувчанроқ қилишга мажбур⁶.

• **Истеъдодлар учун кураш (“War for Talent”):** Рақамли иқтисодиёт банк соҳасида талаб қилинадиган компетенциялар рўйхатини тубдан ўзгартирди. Эндиликда анъанавий молиявий билимлар етарли эмас. Банкларга маълумотлар таҳлилчилари (Data Scientists), киберхавфсизлик

⁵ Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120

⁶ Vasan, P. (2021). The role of FinTech in reshaping the future of banking. International Journal of Electronic Finance, 10(3-4), 167-183.



мутахассислари, UX/UI дизайнерлари, рақамли маркетинглар ва дастурчилар каби "рақамли истеъдодлар" сув ва ҳаводек зарур. Бундай юқори малакали мутахассислар учун кураш нафақат банклар ўртасида, балки бутун ИТ-сектори билан бормоқда. Бу истеъдодларни жалб қилиш ва сақлаб қолиш учун банклар замонавий, технологик, бюрократиядан холи ва ривожланишга йўналтирилган иш берувчи сифатида ўз брендини (Employer Brand) шакллантириши керак. Эскирган, қоғозбозликка асосланган HR тизими бундай мутахассисларни жалб қилиш ўрнига, уларни чўчитиб юбориши мумкин.

• **Мижозлар ва ходимлар кутувларининг ўзгариши:** Бугунги кун миждози 24/7 режимда, смартфон орқали, бир неча клик билан тезкор ва шахсийлаштирилган хизмат олишга ўрганган. Бундай юқори сифатли миждоз тажрибасини (Customer Experience - CX) фақатгина юқори малакали, мотивацияси кучли, ваколатлари кенгайтирилган ва замонавий рақамли воситалар билан таъминланган ходимларгина ярата олади. Бу "миждоз тажрибаси ходим тажрибасидан бошланади" деган тамойилни келтириб чиқаради. Ходимларнинг ўзи ҳам (айниқса, миллениаллар ва Z авлоди вакиллари) ўзларининг кундалик ҳаётларида фойдаланадиган (Facebook, Uber, Amazon каби) қулай ва интуитив рақамли тажрибани иш жойида ҳам кутишади. Бу эса HR жараёнларини истеъмолчи даражасидаги (consumer-grade) рақамли платформаларга ўтказишни тақозо этади⁷.

Ички драйверлар:

• **Операцион самарадорликни ошириш ва харажатларни камайтириш:** Бу рақамлаштиришнинг энг аниқ ва ўлчанувчан фойдасидир. Анъанавий, қўл меҳнатига асосланган HR жараёнлари ўта самарасиздир. Қоғоздаги ҳужжатларни юритиш, турли бўлимлардан маълумотни қўлда йиғиб, Excel'да ҳисоботлар тайёрлаш, ходимларнинг такрорланувчи сўровларига жавоб бериш каби маъмурий вазифалар HR ходимларининг қимматли вақтининг 70-80% ини эгаллайди. Рақамлаштириш ва автоматлаштириш ушбу рутин вазифаларни кескин камайтириб, HR мутахассисларига стратегик аҳамиятга молик вазифалар — истеъдодларни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, корпоратив маданиятни мустаҳкамлаш, ташкилий ўзгаришларни бошқариш кабиларга эътибор қаратиш имконини беради.

⁷ Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture they Can Celebrate. John Wiley & Sons.

• **Маълумотларга асосланган қарорлар қабул қилиш маданиятига ўтиш (Data-Driven Decision Making):** Рақобат муҳитида банк раҳбарияти инсон капиталига оид қарорларни эндиликда интуиция, тахминлар ёки субъектив фикрларга эмас, балки аниқ рақамлар, далиллар ва таҳлилларга асосланиб қабул қилишни талаб қилмоқда. "Юқори самарали ходимларимизни бошқалардан ажратиб турувчи асосий омиллар нима?", "Қайси ўқув дастури сотувларнинг ошишига энг катта ҳисса қўшмоқда?", "Кадрлар қўнимсизлигининг банкка келтираётган молиявий зарари қанча?" каби мураккаб саволларга жавоб топиш учун ишончли, сифатли ва тизимлаштирилган маълумотлар керак. Рақамлаштириш айнан шундай маълумотларнинг "олтин кони"ни яратади ва уни таҳлил қилиш учун замин ҳозирлайди.

• **Ходим тажрибасини (Employee Experience - EX) яхшилаш:** Замонавий ходим учун иш жойи нафақат даромад манбаи, балки ўзини касбий ва шахсий жиҳатдан намоён қилиш, ривожланиш, жамоанинг бир қисми эканлигини ҳис қилиш ва мазмунли иш билан шуғулланиш майдонидир. Рақамли HR воситалари ходимларнинг ишдаги ҳаётини сезиларли даражада осонлаштиради. Масалан, ходимга мўлжалланган "ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш" порталлари (Employee Self-Service - ESS) орқали улар таътилга аризани, иш ҳақи маълумотномасини ёки бошқа сўровларни HR бўлимига мурожаат қилмасдан, исталган вақтда, мобил илова орқали осонгина юборишлари мумкин. Бундай қулайликлар ходимларнинг ишдан қониқишини, компанияга содиқлигини ва унумдорлигини оширишга хизмат қилади.

2. ХОДИМНИНГ ҲАЁТ ЦИКЛИДА HR ЖАРАЁНЛАРИНИ РАҚАМЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙўНАЛИШЛАРИ

Тижорат банкларида HR тизимини рақамлаштириш ходимнинг ҳаёт цикли (employee lifecycle) деб аталувчи барча босқичларни – уни ишга жалб қилишдан бошлаб, то у билан меҳнат муносабатлари тугагунга қадар – қамраб оладиган яхлит жараёндир.

2.1. Истеъдодларни жалб қилиш ва танлаб олиш (Talent Acquisition)

Бу соҳа HR'ни рақамлаштиришнинг энг динамик ривожланаётган йўналишидир.

• **Анъанавий ёндашув:** Газета ва сайтлардаги стандарт эълонлар, электрон почтага келиб тушган юзлаб резюмеларни қўлда бир-бирлаб кўриб чиқиш, кўп босқичли, бир неча ҳафтага чўзиладиган юзма-юз суҳбатлар. Натижада, жараён секин, қиммат, энг яхши номзодларни ўтказиб юбориш



эҳтимоли юқори ва кўпинча рекрутернинг субъектив қарашларига боғлиқ бўлар эди.

• **Рақамли трансформация:**

○ **Номзодларни кузатиш тизими (Applicant Tracking System - ATS):** Бу замонавий рекрутингнинг ўзагидир. SAP SuccessFactors, Workday, Oracle Taleo, Greenhouse, Huntflow каби тизимлар минглаб резюмеларни ягона базага йиғади, уларни калит сўзлар, кўникмалар, тажриба ва бошқа ўнлаб мезонлар бўйича автоматик филтрлайди ва вакансияга энг мосларини рейтинглаб беради. Бу рекрутерларни резюмеларни қўлда саралашдан озод қилиб, энг истиқболли номзодлар билан мулоқотга кўпроқ вақт ажратишга имкон беради.

○ **Интеллектуал манбаларни излаш (Intelligent Sourcing):** Замонавий ATS тизимлари LinkedIn, hh.uz каби иш қидириш сайтлари билан интеграциялашиб, вакансияларни автоматик жойлаштиради ва номзодлар оқимини бошқаради. Бундан ташқари, баъзи тизимлар фаол иш изламаётган, лекин юқори малакали "пассив номзодлар"ни ижтимоий тармоқлар ва профессионал платформалардан топишга ёрдам беради.

○ **Онлайн баҳолаш ва видео-интервьюлар:** Номзодларнинг билим ва кўникмаларини масофадан туриб синаш учун онлайн-тестлар, вазиятли топшириқлар (case studies) ва кодинг синовларидан кенг фойдаланилади. Асинхрон видео-интервьюлар (масалан, HireVue платформаси) эса инқилобий ўзгариш ясади: номзод саволларга ўзига қулай вақтда видео-жавоб ёзиб юборади, рекрутер эса бу жавобларни кейинроқ кўриб чиқади. Бу дастлабки саралаш босқичини 10 баробаргача тезлаштириши ва географик чегараларни йўққа чиқариши мумкин.

2.2. Ходимларни мослаштириш ва ишга киритиш (Onboarding)

Янги ходимнинг биринчи 90 куни унинг компанияда узоқ муддат қолиши ва самарали ишлаши учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

• **Анъанавий ёндашув:** Янги ходимнинг биринчи иш куни ўнлаб қоғоз хужжатларни тўлдириш ва имзолаш, турли бўлимларга бориб, керакли рухсатномаларни олиш билан ўтар эди. Бу жараён кўпинча тартибсиз, чўзилган ва ходимда банк ҳақида салбий таассурот қолдирарди.

• **Рақамли трансформация:** Замонавий онбординг меҳнат шартномаси имзоланган кундан бошланади.

○ **Pre-boarding (Ишга чиқишдан олдинги босқич):** Янги ходимга банкнинг корпоратив порталига кириш имконияти берилади. У ерда у



компания маданияти, бўлажак жамоаси, биринчи ҳафталик режаси билан танишиши ва керакли ҳужжатларни электрон имзо орқали расмийлаштириши мумкин.

- **Тизимлаштирилган биринчи ҳафта:** Рақамли онбординг платформалари янги ходим учун аниқ йўл харитасини тақдим этади: қайси мажбурий онлайн-курсларни ўтиш керак, қайси ҳамкасблар билан танишув учрашувлари белгиланган, қайси тизимларга кириш ҳуқуқини олиш керак ва ҳоказо. Бу жараёнга бириктирилган мураббий (buddy) ҳам тизим орқали кузатиб борилади.

2.3. Фаолиятни бошқариш ва ривожлантириш (Performance Management & Development)

Бу йўналиш ходимларнинг салоҳиятини очиш ва уни банкнинг мақсадларига йўналтириш учун хизмат қилади.

- **Анъанавий ёндашув:** Йилда бир марта ўтказиладиган, ўтмишдаги хатоларга урғу берадиган, кўпинча раҳбарнинг субъектив фикрларига асосланган баҳолаш тизими. Бундай тизим ходимни ривожлантиришдан кўра, уни "ҳукм қилишга" ва мукофот пули миқдорини белгилашга қаратилган эди.

- **Рақамли трансформация:**

- **Узлуксиз фаолиятни бошқариш (Continuous Performance Management - CPM):** Бу ёндашув йиллик баҳолашдан воз кечиб, раҳбар ва ходим ўртасида мунтазам, қисқа ва мақсадли фикр алмашинувига (feedback) асосланади. 15Five, Lattice, Betterworks каби платформалар орқали ҳафталик/ойлик мақсадлар белгиланади, уларнинг бажарилиши кузатиб борилади ва реал вақт режимида фикр-мулоҳазалар алмашилади.

- **Таълимни бошқариш тизимлари (Learning Management Systems - LMS) ва Таълим тажрибаси платформалари (Learning Experience Platforms - LXP):** LMS'лар (Moodle, iSpring) банкка ўз онлайн-курсларини яратиш ва ходимларнинг мажбурий ўқувлардан ўтишини назорат қилиш имконини беради. LXP'лар (Coursera for Business, EdCast) эса янада илғор ёндашув бўлиб, улар ходимга Netflix каби контент тавсия қилади: унинг лавозими, қизиқишлари ва компетенцияларидаги бўшлиқлардан келиб чиқиб, турли манбалардан (ички курслар, YouTube, TED, мақолалар) энг мос ўқув материалларини саралаб, шахсийлаштирилган таълим йўналишини яратади.

2.4. HR-операциялари ва маъмуриятчилик

Бу рақамлаштиришнинг пойдевори бўлиб, HR департаментини рутин ишлардан озод қилади.

• **Инсон ресурсларини бошқаришнинг ахборот тизими (Human Resource Information System - HRIS):** Бу рақамли HR экотизимининг "мияси" ва "юраги"дир. SAP, Oracle, Workday каби йирик тизимлар ёки маҳаллий ишлаб чиқарувчиларнинг ечимлари ходимлар ҳақидаги барча маълумотларни (шахсий маълумотлар, меҳнат шартномаси, иш ҳақи, лавозим ўзгаришлари ва ҳ.к.) ягона, марказлашган маълумотлар базасида сақлайди. Бу маълумотларнинг яхлитлигини, аниқлигини ва хавфсизлигини таъминлайди.

• **Ходим ва Менежер учун "ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш" порталлари (ESS/MSS):** HRIS'га интеграция қилинган ушбу порталлар ходимларга ўз маълумотларини мустақил равишда янгилаш, турли маълумотномалар сўраш, таътилга ариза бериш имконини беради. Менежерлар эса ўз жамоаси ҳақидаги маълумотларни кўриши, ходимларининг сўровларини тасдиқлаши ва фаолиятини баҳолаш жараёнларини бошқариши мумкин.

3. РАҚАМЛИ HR'НИНГ СТРАТЕГИК ЧЎҚҚИСИ: HR-АНАЛИТИКА

Агар юқорида санаб ўтилган рақамлаштириш йўналишлари HR'нинг оператив самарадорлигини оширган бўлса, HR-аналитика уни маъмурий бўлинмадан банкнинг ҳақиқий стратегик ҳамкорига айлантирувчи энг юқори босқичдир.

3.1. Ҳисоботдан аналитикага ўтиш

Анъанавий HR ҳисоботлари ўтмишга назар ташлаб, "Нима бўлди?" (What happened?) саволига жавоб берар эди (масалан, "Ўтган чоракда кадрлар кўнимсизлиги 5% ни ташкил этди"). HR-аналитика эса чуқурроққа кириб, куйидаги саволларга жавоб излайди:

• **"Нима учун бундай бўлди?" (Диагностик аналитика):** "Кўнимсизлик асосан қайси бўлимларда ва қайси турдаги ходимлар орасида юқори бўлди? Бунинг сабаби паст иш ҳақими, ёмон бошқарувми ёки ривожланиш имкониятларининг йўқлиги?"

• **"Келгусида нима бўлади?" (Прогностик аналитика):** "Мавжуд тенденциялар асосида, кейинги 6 ой ичида яна қанча ходим ва айнан кимлар ишдан кетиши мумкин?"

• **"Буни яхшилаш учун нима қилиш керак?" (Прескриптив аналитика):** "Ишдан кетиш хавфи остида бўлган энг қимматли ходимни сақлаб қолиш учун энг самарали чора қайси: иш ҳақини оширишми, янги лойиҳага ўтказишми ёки қўшимча ўқитишми?"

3.2. HR-аналитиканинг етуқлик модели (Maturity Model)



Gartner каби етакчи тадқиқот компаниялари таклиф қилган моделга кўра, HR-аналитикани ривожланиш даражасига қараб тўртта босқичга ажратиш мумкин:

1. **Тавсифловчи аналитика (Descriptive Analytics):** Бу энг асосий босқич. HR-дашбордларида асосий кўрсаткичлар (ходимлар сони, кўнимсизлик, ишга қабул қилиш тезлиги) акс эттирилади. Бу "орқага қараш ойнаси"га ўхшайди.

2. **Диагностик аналитика (Diagnostic Analytics):** Бу босқичда турли хил маълумотлар ўртасидаги боғлиқликлар ва сабаб-оқибат алоқалари ўрганилади. Статистик усуллар ёрдамида ҳодисаларнинг илдиз сабабларини топишга ҳаракат қилинади.

3. **Прогностик аналитика (Predictive Analytics):** Бу босқичда машинавий ўқитиш (machine learning) алгоритмларидан фойдаланиб, келажакдаги ҳодисалар башорат қилинади. Масалан, банк қайси юқори малакали ходимларининг ишдан кетиш эҳтимоли юқори эканини ёки қайси номзоднинг ишда муваффақиятли бўлиш эҳтимоли юқори эканини башорат қила олади. Бу сунъий интеллектга биринчи қадамдир.

4. **Прескриптив (тавсиявий) аналитика (Prescriptive Analytics):** Бу аналитиканинг энг юқори чўққиси. У нафақат келажакни башорат қилади, балки ушбу башоратлар асосида энг мақбул ҳаракатлар вариантини ҳам тавсия этади. Бу босқичда СИ тизимлари стратегик қарорлар қабул қилишда раҳбариятга бевосита ёрдамчига айланади.

4. ЎЗБЕКИСТОН ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ КОНТЕКСТИДАГИ МУАММОЛАР ВА ИСТИҚБОЛЛАР

Юқорида тасвирланган глобал тенденцияларни Ўзбекистон банк секторига татбиқ этишда бир қатор ўзига хос муаммолар ва истиқболлар мавжуд.

Мавжуд муаммолар ва тўсиқлар:

- **"Мерос" тизимлар (Legacy Systems) ва технологик фрагментация:** Кўпгина банкларда ҳалигача эскирган, турли даврларда жорий қилинган ва ўзаро интеграция қилинмаган ахборот тизимларидан фойдаланилади. Бу ягона, тоза ва ишончли маълумотлар базасини яратишга, яъни HR-аналитиканинг пойдеворини қуришга жиддий тўскинлик қилади.

- **Маълумот маданиятининг етишмаслиги ва ўзгаришларга қаршилик:** Кўп ҳолларда раҳбарлар маълумотларга асосланиб эмас, балки тажриба ва интуицияга таяниб қарор қабул қилишга ўрганган. Ходимлар



орасида эса янги технологияларга нисбатан ишончсизлик ва ўз иш ўрнини йўқотишдан қўрқиш каби кайфиятлар ўзгаришларни секинлаштириши мумкин.

• **Инвестицияларнинг юқорилиги ва ROI'ни баҳолашдаги кийинчиликлар:** SAP, Oracle, Workday каби жаҳон даражасидаги HRIS тизимларини жорий қилиш катта молиявий сармояни талаб қилади. Банк раҳбарияти кўпинча буни фақат харажат деб билиб, унинг ходимлар самарадорлигини ошириш, кадрлар қўнимсизлигини камайтириш ва истеъдодларни жалб қилиш орқали келтирадиган узоқ муддатли стратегик фойдасини (ROI) тўлиқ баҳолай олмаслиги мумкин.

• **Малакали мутахассислар етишмаслиги:** HR-аналитика, маълумотлар таҳлили соҳасида чуқур билимга эга бўлган, шу билан бирга HR жараёнларини ҳам тушунадиган мутахассислар (HR Data Analyst, HR Business Partner) маҳаллий меҳнат бозорида жуда кам.

Имкониятлар ва истикболлар:

• **Давлат томонидан қўллаб-қувватлаш ва ислохотлар:** "Рақамли Ўзбекистон – 2030" стратегияси ва банк-молия тизимини ислох қилишга қаратилган давлат дастурлари рақамли трансформация, жумладан, HR'ни рақамлаштириш учун қулай муҳит ва рағбат яратмоқда.

• **Ёш ва технологияларга мойил аҳоли:** Ўзбекистон аҳолисининг катта қисмини ёшлар ташкил этади, улар янги технологияларни тез ва осон ўзлаштиради. Бу рақамли HR-хизматларини жорий қилиш ва улардан фойдаланиш учун ижобий замин яратади.

• **"Сакраб ўтиш" (Leapfrogging) имконияти:** Ўзбекистон банклари ривожланган мамлакатлар босиб ўтган узоқ ва қиммат технологик босқичларни (масалан, мижоз-сервер архитектурасидан) четлаб ўтиб, дарҳол энг сўнги, "булутли" (cloud-based) ва мобил HR-ечимларни жорий қилиш имкониятига эга.

• **Маҳаллий IT-бозорнинг ривожланиши:** Мамлакатда маҳаллий дастурий таъминот ишлаб чиқарувчилар сони ортиб бормоқда. Улар Ўзбекистон меҳнат қонунчилиги ва корпоратив маданиятига мослаштирилган, жаҳон брендларига нисбатан анча арзонроқ HR-ечимларни таклиф қилишлари мумкин.

ХУЛОСА

Хулоса қилиб айтганда, тижорат банкларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини рақамлаштириш – бу шунчаки жараёнларни



автоматлаштириш ёки қоғоздан воз кечишдан иборат бўлган техник вазифа эмас. Бу – инсон капиталини бошқариш фалсафасини тубдан ўзгартирувчи, уни маъмурий-операцион функциядан маълумотларга асосланган стратегик бизнес-ҳамкорга айлантирувчи чуқур трансформацион жараён дир. Ушбу жараён истеъдодларни жалб қилишдан бошлаб, уларни ривожлантириш ва мотивация қилишгача бўлган барча босқичларни қамраб олиб, банкнинг операцион самарадорлигини оширади, харажатларни камайтиради ва энг муҳими, ҳам ходим, ҳам миждоз тажрибасини яхшилаиди.

Рақамлаштиришнинг энг олий ва стратегик натижаси – бу HR-аналитиканинг шаклланишидир. Айнан аналитика орқали банк раҳбарияти инсон капиталига оид қарорларни аниқ маълумотлар ва прогнозларга асосланиб қабул қилиш имкониятига эга бўлади. Тавсифловчи ва диагностик босқичлардан ўтиб, прогностик ва прескриптив аналитика даражасига кўтарилиш – бу сунъий интеллект ва машинавий ўқитиш технологияларини кўллашга бевосита ўтиш демакдир.

Шундай қилиб, HR тизимини муваффақиятли ва ҳар томонлама рақамлаштириш, унинг натижасида сифатли ва тизимлаштирилган маълумотлар мажмуасини яратиш – бу сунъий интеллектни инсон ресурсларини бошқариш соҳасига самарали жорий этиш учун зарур бўлган энг биринчи, энг муҳим ва ажралмас шарт ҳисобланади. Бу пойдеворсиз қурилган ҳар қандай СИ лойиҳаси муваффақиятсизликка учраши муқаррар. Шу боис, Ўзбекистон тижорат банклари СИ каби мураккаб технологияларга ўтишдан аввал, ўзларининг ички HR жараёнларини рақамлаштириш ва маълумотлар маданиятини ривожлантиришга жиддий эътибор қаратишлари лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати (REFERENCES)

- [1]. King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. John Wiley & Sons
- [2] Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
- [3] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- [4] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. Kogan Page Publishers.
- [5] Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [6] Vasan, P. (2021). The role of FinTech in reshaping the future of banking.

International Journal of Electronic Finance, 10(3-4), 167-183.

[7] Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture they Can Celebrate*. John Wiley & Sons.

[8] ... (Мақолани ёзиш давомида бошқа илмий манбалар, мақолалар, китоблар ва тадқиқотлар қўшилиши керак)



Research Science and
Innovation House

