

## РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Gaziyeva Mohlaroy

Kimyo International University of Tashkent

[kakharovna19@gmail.com](mailto:kakharovna19@gmail.com)

### Введение

Развитие современной банковской системы Республики Узбекистан является важным элементом экономической модернизации страны. За последние годы банковский сектор демонстрирует стабильный рост активов и прибыльности, при этом усиливается конкуренция между коммерческими банками за привлечение клиентов и создание эффективных бизнес-моделей.<sup>1</sup>

В таких условиях человеческий капитал — совокупность знаний, способностей и компетенций сотрудников — превращается в ключевой стратегический ресурс. Повышение эффективности управления персоналом, формирование высококвалифицированной рабочей силы, развитие мотивации и корпоративной культуры являются важнейшими элементами кадровой политики банков. Именно через кадровую политику реализуется рост человеческого капитала и конкурентоспособности банка<sup>2</sup>. Актуальность исследования заключается в необходимости комплексного анализа роли кадровой политики в развитии человеческого капитала в коммерческих банках Узбекистана, а также выработке предложений по ее совершенствованию в условиях реформирования финансовой сферы страны.

**Цель работы:** исследовать роль кадровой политики в развитии человеческого капитала коммерческого банка в Республике Узбекистан.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы человеческого капитала и кадровой политики.

---

<sup>1</sup> Tashkent Times — развитие банковского сектора Узбекистана. (Tashkent Times)

<sup>2</sup> Политика управления персоналом Центрального банка РУз. (СБУ)

2. Изучить особенности деятельности коммерческих банков Узбекистана.
3. Проанализировать влияние кадровой политики на развитие человеческого капитала в банковской организации.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в узбекских банках.

**Объект исследования:** коммерческие банки Республики Узбекистан.

**Предмет исследования:** кадровая политика как инструмент развития человеческого капитала.

Глава 1. Теоретические основы человеческого капитала и кадровой политики

Человеческий капитал — это совокупность знаний, профессиональных навыков, опыта и личностных качеств сотрудников, которые используются в трудовой деятельности для достижения экономических результатов. Инвестиции в образование, тренинги и развитие работников оказывают долгосрочное влияние на организационную эффективность.

В банковской сфере человеческий капитал особенно важен, поскольку деятельность банка напрямую связана с интеллектуальным трудом, обслуживанием клиентов и управленческими решениями.

Кадровая политика — система принципов, методов и мер, направленных на привлечение, развитие и удержание квалифицированных кадров, способных обеспечить достижение стратегических целей организации.

Основные элементы кадровой политики:

- \* Планирование потребности в кадрах.
- \* Подбор и отбор персонала.
- \* Система адаптации новых сотрудников.
- \* Обучение и развитие профессиональных компетенций.
- \* Оценка результативности и мотивация труда.
- \* Развитие корпоративной культуры и формирование кадрового резерва.

Грамотно построенная кадровая политика обеспечивает формирование сильного человеческого капитала в организации.

По состоянию на середину 2025 года в банковской системе Республики Узбекистан действуют 35 коммерческих банков, включая государственные и частные структуры. Доля государственных банков составляет значительный объем активов, а их влияние на финансовый сектор остается высокой.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Официальные статистические данные о коммерческих банках Республики Узбекистан — Центральный банк РУз. (СБУ)

Банковская система активно развивается, расширяется кредитование, увеличиваются активы, а также ведется работа по приведению стандартов банковского надзора в соответствие с международными нормами.

Глава 2. Анализ кадровой политики в коммерческих банках Узбекистана

Ряд коммерческих банков Республики Узбекистан уже формализовал кадровую политику на корпоративном уровне. Например:

**Кадровая политика Kapitalbank:** направлена на формирование профессиональной, мотивированной команды, способной реализовать стратегические цели банка через прозрачный подбор, развитие и оценку персонала<sup>4</sup>.

**Трастбанк** акцентирует внимание на повышении квалификации, развитии профессиональных и личностных качеств сотрудников, гибкости и инновационности HR-процессов<sup>5</sup>.

Кроме того, Центральный банк Республики Узбекистан также разработал собственную политику управления персоналом, включающую оценку, мотивацию, подбор и развитие сотрудников с целью повышения результативности и компетентности кадров.

Кадровая политика оказывает прямое влияние на развитие человеческого капитала:

1. **Подбор и отбор:** современные HR-практики банков направлены на привлечение квалифицированных специалистов по профессиональным и личностным критериям, что повышает общий уровень компетенций персонала.

2. **Обучение и развитие:** банки внедряют программы повышения квалификации, тренинги и корпоративные учебные мероприятия, что способствует постоянному обновлению знаний сотрудников и их адаптации к новым требованиям рынка.

3. **Мотивация и удержание:** мотивационные механизмы включают материальные и нематериальные стимулы, карьерное развитие, улучшение условий труда — это важно для повышения вовлеченности и удержания талантливых сотрудников.

4 Kapitalbank — кадровая политика. («Kapitalbank» ATB)

5 Трастбанк — кадровая политика. («Trastbank» XAB)

Таким образом, кадровая политика обеспечивает рост человеческого капитала, что напрямую влияет на качество услуг, оперативную эффективность и конкурентоспособность банков.

## Глава 3. Проблемы и пути совершенствования кадровой политики

Несмотря на положительные примеры внедрения кадровой политики в отдельных банках, в банковской системе Узбекистана сохраняются следующие проблемы:

- недостаточная цифровая подготовка персонала в условиях цифровизации банковских услуг;
- отсутствие унифицированных стандартов развития HR-компетенций между банками;
- ограниченность систем мотивации, ориентированных на долгосрочное развитие.

1. **Развитие цифровых компетенций:** банки должны инвестировать в обучение сотрудников современным цифровым инструментам, что важно в условиях интеграции искусственного интеллекта и автоматизации банковских процессов.<sup>6</sup>

2. **Единая HR-платформа:** создание отраслевой HR-платформы для обмена лучшими практиками между банками и международными стандартами.

3. **Мотивация и карьерный рост:** разработка долгосрочных планов карьерного роста и систем мотивации, ориентированных на удержание талантов.

4. **Корпоративная культура:** укрепление корпоративной культуры через ценности, обучение лидерству и командную работу.

## Заключение

Проведенное исследование показало, что кадровая политика является ключевым фактором развития человеческого капитала в коммерческих банках Республики Узбекистан. Эффективная кадровая политика способствует формированию квалифицированных кадров, росту профессиональных компетенций, улучшению мотивации и корпоративной культуры.

Развитие человеческого капитала обеспечивает повышение качества банковских услуг, ускоряет процесс цифровой трансформации и укрепляет конкурентоспособность банков в современных экономических условиях.

## Список использованной литературы

1. Tashkent Times — развитие банковского сектора Узбекистана. (Tashkent Times)

2. Политика управления персоналом Центрального банка РУз. (СВU)
3. Официальные статистические данные о коммерческих банках Республики Узбекистан — Центральный банк РУз. (СВU)
4. Kapitalbank — кадровая политика. («Kapitalbank» АТВ)
5. Трастбанк — кадровая политика. («Trastbank» ХАВ5)
6. Исследование автоматизации организации труда в банковском секторе Узбекистана. (laboreconomics.uz)
7. Аналитические данные по рейтингу активности банков Узбекистана. (YuzNews)