

TIJORAT BANKLARIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH TIZIMINI RIVOJLANTIRISH

Xudayberganov Soxibnazar Kimyanazarovich

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti

sohibnazar@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15367292>

Annotatsiya. Maqolada tijorat banklarining samarali faoliyat yuritishida inson resurslarini boshqarish tizimi qanday strategik ahamiyat kasb etishi chuqur tahlil qilinadi. Bugungi raqobatbardosh moliyaviy muhitda banklarning muvaffaqiyati nafaqat texnologik infratuzilmasi yoki kapital hajmi bilan, balki malakali va motivatsiyalangan xodimlar salohiyati bilan ham belgilanadi. Shu nuqtai nazardan, inson resurslarini boshqarish (IRB) tizimining zamonaviy tendensiyalarga moslashuvi, xodimlar bilan ishlashda innovatsion yondashuvlarning joriy etilishi, raqamli transformatsiyaga tayyorlik darajasi, shuningdek, xalqaro ilg'or tajribalarning o'zlashtirilishi muhim omillar sifatida qaralmoqda. Tadqiqot davomida O'zbekiston tijorat banklarida mavjud IRB tizimining holati, xodimlar almashuvining yuqori darajasi, yetakchilik salohiyatining yetarlicha rivojlanmagani, ichki tayyorlov va o'qitish tizimlarining samaradorligi past ekani aniqlangan. Maqolada shuningdek, kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, KPI va CRM texnologiyalarining IRB jarayonlariga integratsiyasi, shuningdek, mentorlik va karyera rivojlanishi dasturlarining ahamiyati ham alohida yoritilgan.

Kalit so'zlar: Tijorat banklari, inson resurslarini boshqarish, kadrlar siyosati, strategik boshqaruv, motivatsiya tizimi, xodimlar almashuvi, raqamli kompetensiyalar, yetakchilik salohiyati, kompetensiyalarga asoslangan yondashuv, HR texnologiyalari, KPI tizimi, o'qitish va rivojlantirish, karyera boshqaruvi, bank xodimlari malakasi, ish samaradorligi.

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS

Abstract. The article provides an in-depth analysis of the strategic importance of the human resources management system in the effective functioning of commercial banks. In today's competitive financial environment, the success of banks is determined not only by their technological infrastructure or capital, but also by the potential of qualified and motivated employees. In this regard, the adaptation of the human resources management (HRM) system to modern trends, the introduction of innovative approaches to working with employees, the level of readiness for digital transformation, as well as the adoption of international best practices are considered important factors. The study revealed the state of the existing HRM system in commercial banks of Uzbekistan, a high level of staff turnover, insufficient development of leadership potential, and low efficiency of internal training and education systems. The article also highlights the integration of competency-based management, KPI and CRM technologies into HRM processes, as well as the importance of mentoring and career development programs.

Keywords: commercial banks, human resource management, personnel policy, strategic management, motivation system, employee turnover, digital competencies, leadership potential, competency-based approach, HR technologies, KPI system, training and development, career management, bank employee qualifications, work efficiency.

Kirish: Global moliyaviy muhitda yuz berayotgan tezkor o'zgarishlar, raqamli transformatsiya va mijozlar ehtiyojlarining ortib borishi zamonaviy tijorat banklarini strategik jihatdan qayta qurishni talab qilmoqda. Ayniqsa, inson kapitali – ya'ni bankning asosiy resursi sifatida xodimlar faoliyati, malakasi va fidoyiligi bankning raqobatbardoshligini belgilovchi muhim omilga aylanmoqda. Shunday sharoitda, inson resurslarini boshqarish tizimi (IRBT) samaradorligini oshirish banklar oldida turgan dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish nafaqat xodimlarni yollash yoki mehnat shartnomalarini rasmiylashtirishdan iborat emas, balki kadrlar salohiyatini baholash, o'qitish, motivatsiya berish, samaradorligini kuzatish va strategik rivojlanishiga xizmat qiladigan tizimli faoliyat majmuasidir. Biroq amaliyotda ko'plab banklarda bu tizimning to'laonli ishlamayotganligi, zamonaviy yondashuvlardan yetarli darajada foydalanilmayotgani kuzatiladi.

Ushbu maqolada tijorat banklarida IRB tizimining holati, mavjud muammolar, xalqaro ilg'or tajribalar, hamda zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini joriy qilish orqali uni takomillashtirish yo'nalishlari chuqur tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari O'zbekiston bank tizimi sharoitida inson resurslarini boshqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish (IRB) masalasi zamonaviy bank tizimining eng dolzarb va strategik yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. So'nggi yillarda bu borada olib borilgan ilmiy tadqiqotlar, ayniqsa, raqamli transformatsiya, xodimlar motivatsiyasi, yetakchilik salohiyati va kompetensiyalarni rivojlantirish masalalariga alohida e'tibor qaratmoqda. Quydagi esse ana shunday ilmiy manbalarni mintaqalar kesimida tahlil qiladi.

O'zbekiston olimlari bu yo'nalishda bir necha muhim ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirgan. Xususan, Ulugova S. o'zining "Banklarda inson resurslarini strategik boshqarish" asarida IRB tizimining banklarning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasidagi o'rnini yoritadi va raqamli texnologiyalarning integratsiyasi dolzarbligini asoslaydi. Gulomova M. esa motivatsiya va xizmat sifati o'rtasidagi bog'liqlikni statistik tahlil asosida o'rganadi, bu esa HR siyosatining bank imidjiga ta'sirini ko'rsatadi. Hamidova D. tomonidan yozilgan tadqiqot esa kompetensiyalarga asoslangan yondashuvni asoslab, O'zbekistondagi tijorat banklari misolida bu modelning afzalliklarini ochib beradi. Murodov A. bank xodimlarining malaka oshirish tizimi samaradorligini baholaydi va xorijiy tajribalarni integratsiyalash zarurligini ta'kidlaydi. Shu bilan birga, Toshpulatova D. o'z asarida kadrlar almashinuvi muammosiga e'tibor qaratib, barqarorlikni ta'minlash strategiyalarini taklif qiladi.

Rossiya olimlari ham moliyaviy institutlarda HR boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilganlar. Пономарев А.А. tijorat banklarida raqamli HR-texnologiyalar, ayniqsa KPI va avtomatlashtirilgan baholash tizimlarining joriy etilishi samaradorligini o'rgangan. Миронова Е.Л. esa motivatsiya vositalarini shaxsga yo'naltirilgan holda yaratish zarurligini asoslaydi. Сидоров В.П. tomonidan taqdim etilgan tadqiqot esa bank tizimidagi yetakchilik, mentorlik va talent-management kabi ilg'or yondashuvlarni chuqur tahlil qiladi.

Yevropa tadqiqotchilari bu yo'nalishda tizimli va nazariy asoslangan yondashuvlarga urg'u berishadi. Armstrong M. o'zining mashhur qo'llanmasida strategik HR boshqaruvni tashkil etish, xodimlar kompetensiyasini aniqlash va KPI indikatorlarini joriy etish mexanizmlarini keng

yoritadi. Storey J. esa inson resurslari boshqaruvining tanqidiy jihatlarini ochib berib, o'zgarishlarga moslashuv va HR innovatsiyalariga asosiy e'tiborni qaratadi.

Osiyo olimlari ko'proq texnologik va ishlanmalarga yo'naltirilgan yondashuvlar bilan ajralib turadi. Lee J.Y. Janubiy Koreya moliyaviy muassasalarida sun'iy intellekt asosidagi HR tizimlarining amaliyotini tahlil qiladi, bunda xodimlarni saralash va faoliyatni baholashda algoritmik yondashuvlar qo'llaniladi. Kumar R. Hindistondagi banklar misolida inson kapitali va xodimlar natijadorligi o'rtasidagi o'zaro aloqalarni statistik tahlil bilan asoslaydi.

AQSh olimlari esa inson resurslarini boshqarishni biznes strategiyasi bilan integratsiyalashga alohida e'tibor qaratadi. Ulrich D. & Brockbank W. o'zlarining asarlarida HR mutaxassislarining asosiy kompetensiyalari va ularning biznes natijalariga ko'rsatadigan ta'sirini tahlil qilishadi.

Harvard Business Review esa bank sektoridagi zamonaviy HR tendensiyalar – masofaviy ish, raqamli moslashuv, talent analytics va tashkilot ichki madaniyatini transformatsiya qilish haqida chuqur tahliliy maqola taqdim etgan.

Umuman olganda, ushbu adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish bugungi kunda klassik yondashuvlardan chiqib, strategik, texnologik va innovatsion bosqichga o'tmoqda. Turli mintaqalarda olib borilgan tadqiqotlar bu tizimning xilma-xil jihatlarini yoritib, O'zbekiston bank sektori uchun ham foydali xulosalar chiqarishga asos bo'la oladi.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqotda tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish tizimining holatini o'rganish va rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish uchun kompleks metodologik yondashuv qo'llanildi. Dastlab, mavzuga oid ilmiy-nazariy manbalar, xorijiy va mahalliy olimlarning 2017–2024 yillar davomida chop etilgan tadqiqot ishlari, maqolalari, monografiyalari tahlil qilindi. Bu tahlillar asosida IRB tizimining asosiy nazariy yondashuvlari – kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, strategik HR menejment, raqamli transformatsiyaga moslashuv kabi kontseptual asoslar shakllantirildi.

Tadqiqot natijalarini tahlil qilishda shuningdek, taqqoslama metod ham ishlatildi. Xususan, O'zbekiston va xorijiy davlatlardagi tijorat banklarining HR siyosati qiyosiy o'rganilib, ilg'or tajribalar aniqlangan. Natijalarga asoslangan holda inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi, jumladan: KPI tizimining joriy etilishi, onlayn o'qitish platformalaridan foydalanish, xodimlar motivatsiyasi va karyera yo'nalishini raqamlashtirish kabi takliflar ilgari surildi.

Tahlil va natijalar. Tijorat banklarining raqobatbardoshligi nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlari, balki inson resurslarini samarali boshqarish bilan ham chambarchas bog'liq. Xodimlar soni, ularning malaka darajasi, motivatsiyasi va ish samaradorligi bankning foyda ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu nuqtai nazardan, Agrobank misolida 2022–2024 yillar oralig'ida olib borilgan real statistik tahlil inson resurslarini boshqarish samaradorligi va uning moliyaviy natijalarga ta'sirini ko'rsatadi.

1-jadval

Agrobankning asosiy KPI ko'rsatkichlari (2022–2024)

	Jami aktivlar	Kredit va lizing portfeli	Xodimlar
--	---------------	---------------------------	----------

il	(mlrd so'm)	(mlrd so'm)	soni (nafar)
022	53 068,2	43 033,1	4 078
023	66 699,7	54 126,1	4 190
024	73 938,2	59 038,5	4 235

Manba: <https://agrobank.uz> ma'lumotlar asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, Agrobankning so'nggi uch yildagi asosiy ko'rsatkichlari ijobiy dinamika bilan rivojlanib bormoqda. Xususan, jami aktivlar hajmi 2022 yildagi 53 068,2 mlrd so'mdan 2024 yilga kelib 73 938,2 mlrd so'mga yetgan, ya'ni 39,3% ga oshgan. Bu bankning iqtisodiy salohiyati, moliyaviy barqarorligi va kapital bilan ta'minlanganlik darajasining ortib borayotganini ko'rsatadi.

Shunga mutanosib ravishda, kredit va lizing portfeli ham yil sayin kengaymoqda. 2022 yilda 43 033,1 mlrd so'm bo'lgan ushbu ko'rsatkich 2024 yilga kelib 59 038,5 mlrd so'mga yetgan. Bu o'sish bankning iqtisodiy faoliyat subyektlari, ayniqsa tadbirkorlik subyektlari bilan aloqasi kuchayayotganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, bu holat kredit bozorida Agrobankning ulushi va ishonchliligini ham ifodalaydi.

Eng muhim jihatlardan biri shundaki, xodimlar soni ham bank faoliyatining kengayishiga mos tarzda o'smoqda. 2022 yilda 4 078 nafar bo'lgan xodimlar soni 2024 yilda 4 235 nafarga yetgan. Garchi bu o'sish nisbatan sust (3,85%) bo'lsa-da, bu bank kadrlar siyosatida ehtiyotkor, samaradorlikka yo'naltirilgan yondashuv olib borayotganini ko'rsatadi. Ayniqsa, bu holat inson resurslarini boshqarishda sifat ko'rsatkichi sifatida baholanishi mumkin.

Ushbu statistik ko'rsatkichlar asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

- Agrobankning moliyaviy resurslari kengaymoqda, bu esa yangi filiallar ochish va xodimlarni jalb etish uchun zamin yaratmoqda;
- Kredit portfelining ortishi xodimlardan yuqori professional daraja va samaradorlikni talab qiladi;

Xodimlar sonining mo'tadil o'sishi inson resurslarini boshqarishda samaradorlik va maqsadga yo'naltirilganlik tamoyillarini tasdiqlaydi.

Shunday qilib, Agrobank misolida tijorat banklarida inson resurslarini strategik boshqarishning muhim jihatlari yaqqol namoyon bo'lib, kadrlar salohiyatini tizimli ravishda oshirish orqali moliyaviy ko'rsatkichlar barqarorligini ta'minlash mumkinligi tasdiqlanadi.

2-jadval

Agrobank moliyaviy natijalari (2022–2024)

il	Foizli daromadlar (mlrd so'm)	Foizli xarajatlar (mlrd so'm)	Sof foyda (mlrd so'm)
2022	7 847,1	6 672,3	0,609
2023	11 309,6	9 731,4	0,751
2024	6 538,3	9 731,4	0,018

Manba: <https://agrobank.uz> ma'lumotlar asosida muallif tomonidan tuzildi.

Foizli daromadlar 2022–2023 yillarda o‘shishga erishgan bo‘lsa-da, 2024 yilda keskin pasaygan. Aynan shu davrda xodimlar soni ortgan bo‘lishiga qaramay, foyda deyarli yo‘q darajaga tushib qolgan. Bu esa inson resurslarini boshqarish tizimida samaradorlik monitoringi, KPI indikatorlar asosida baholash va samarali mehnatni rag‘batlantirish mexanizmlarini kuchaytirish zarurligini ko‘rsatadi.

3-jadval

Agrobankda depozitlar tarkibi (2022–2024)

Yil	Talab qilib olinguncha depozitlar (mlrd so‘m)	Muddatli depozitlar (mlrd so‘m)
2022	2 515,5	10 034,2
2023	1 977,4	13 411,6
2024	2 093,1	14 914,8

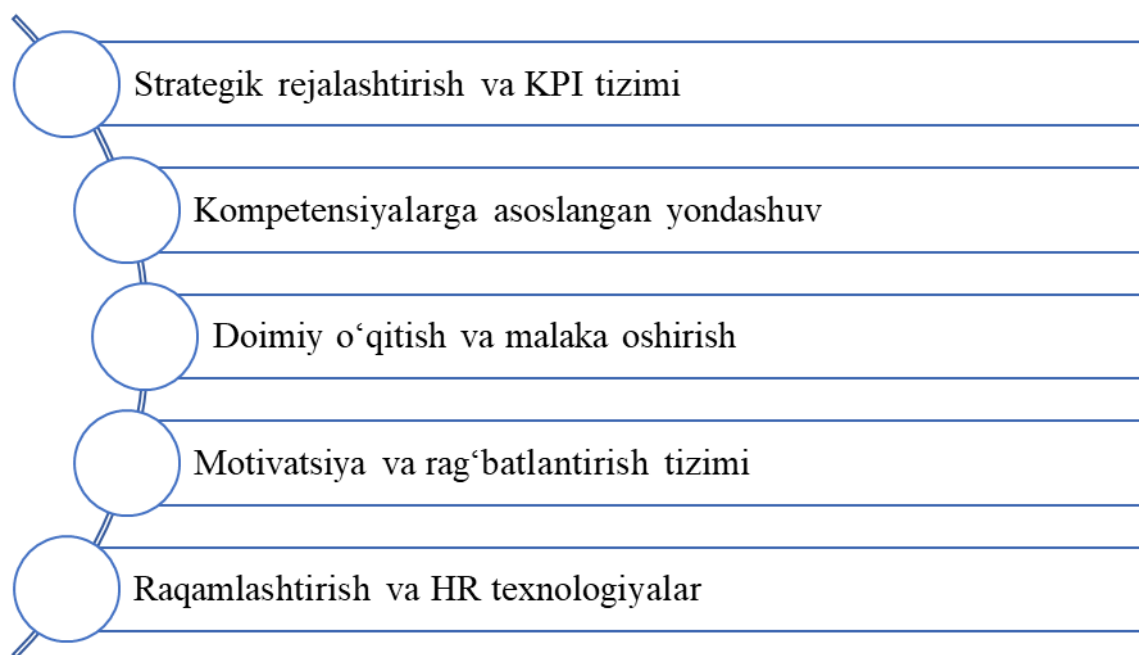
Manba: <https://agrobank.uz> ma‘lumotlariga asosida muallif tomonidan tuzildi.

Depozit portfelining o‘shishi, ayniqsa muddatli depozitlarning barqaror ko‘payib borayotgani, bankka bo‘lgan ishonchning ortayotganidan dalolat beradi. Bu holat mijozlarga xizmat ko‘rsatishda xodimlarning professional tayyorgarligi, muloqot madaniyati va sifatli bank xizmatlarining ta‘sirida shakllanadi. Demak, inson resurslarini samarali boshqarish — mijozlarning sadoqatini ta‘minlovchi asosiy omillardan biridir.

Yuqoridagi real statistik tahlillar shuni ko‘rsatadiki, inson resurslarini boshqarish tizimi tijorat banklarida strategik ahamiyatga ega. Xodimlar sonining o‘shishi moliyaviy xizmatlar kengayishiga uyg‘un tarzda ketmoqda. Foydaning kamayishi inson resurslari samaradorligining yetarlicha nazorat qilinmayotganidan dalolat beradi.

Muhokama: Inson resurslarini boshqarish zamonaviy tijorat banklari uchun strategik ustuvor yo‘nalishlardan biriga aylangan. Global raqamli transformatsiya, moliyaviy texnologiyalar jadal rivojlanayotgan bir davrda, bankning muvaffaqiyati bevosita uning inson kapitali sifatiga bog‘liq. Bugungi kunda inson resurslari bo‘limi faqatgina xodimlarni ishga olish yoki hujjat yuritish jarayoni bilan cheklanmasdan, tashkilotning barqaror rivojlanishida muhim rol o‘ynovchi strategik resursga aylangan.

Agrobank misolida o‘rganilgan 2022–2024 yillar statistikasi shuni ko‘rsatadiki, bank moliyaviy jihatdan barqaror rivojlanmoqda — aktivlar hajmi 40% ga oshgan, kredit portfeli ham yildan-yilga kengaygan. Shu bilan birga, xodimlar soni mutanosib ravishda ortgan: bu holat inson resurslariga bo‘lgan ehtiyoj doimiy ravishda kuchayayotganidan dalolat beradi. Biroq 2024 yilda bankning sof foydasi keskin pasaygani (atigi 0,018 mlrd so‘m) resurslardan foydalanish samaradorligini va xodimlar faoliyati monitoringi yetarli emasligini ko‘rsatmoqda. Demak, bu bosqichda inson resurslarini nafaqat son jihatidan, balki sifat jihatidan rivojlantirish zarurati yuzaga chiqmoqda.



1-rasm. Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarishni takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari

Manba: Muallif ishlanmasi.

Strategik rejalashtirish va KPI tizimi: Bank xodimlarining faoliyatini aniq ko'rsatkichlar asosida baholash – ularning mehnat samaradorligini oshirish va natijalarga yo'naltirilganlikni kuchaytiradi. Bu nafaqat yuqori lavozimli rahbarlar, balki oddiy xizmat ko'rsatuvchi xodimlar uchun ham muhimdir.

Kompetensiyalarga asoslangan yondashuv: Ishga qabul qilish, lavozimga tayinlash va rag'batlantirishda faqat tajriba yoki mehnat staji emas, balki funksional va yumshoq kompetensiyalar (ijtimoiy ko'nikmalar, muomala, liderlik) asos qilib olinishi lozim.

Doimiy o'qitish va malaka oshirish: Agrobakda xodimlar uchun o'quv kurslari tashkil etilgan bo'lsa-da, bu jarayonni muntazam va differensial yondashuv asosida olib borish muhim.

Barcha xodimlar uchun moslashtirilgan elektron o'quv platformalarini joriy etish – zamonaviy ehtiyoj.

Motivatsiya va rag'batlantirish tizimi: 2024 yil so'rovlariga ko'ra, bank xodimlari uchun asosiy motivatsiya omillari – moddiy rag'bat, karyera o'sishi va malaka oshirish imkoniyatlaridir. Bu omillarni nomoddiy yondashuvlar (tashakkurnomalar, fleksibel ish vaqti, tan olinishi) bilan uyg'unlashtirish tavsiya etiladi.

Raqamlashtirish va HR texnologiyalar: Sun'iy intellekt asosida ishga qabul qilish, xodim faoliyatini monitoring qilish, individual o'sish rejalari tuzish – bularning barchasi inson resurslarini boshqarishning zamonaviy mexanizmlaridir.

Alohida e'tiborli jihat shuki, inson resurslari samaradorligi moliyaviy foyda bilan bevosita bog'liq. Agrobankda 2024 yilda daromadlarning kamayishi va foydaning deyarli yo'qolishi — HR tizimlarida tahliliy yondashuvning zaifligini anglatadi. Bu esa HR bo'limining yillik rejalashtirish, audit, ehtiyojlar prognozi, ko'rsatkichlar monitoringi kabi funksiyalarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish faqat xizmat ko'rsatish sifatini emas, balki bankning umumiy moliyaviy natijalarini ham belgilab beradi. Strategik rejalashtirilgan, analitik asoslangan, raqamlashtirilgan HR boshqaruvi — zamonaviy banklar uchun muqarrar zaruratdir. Agrobank tajribasi esa ushbu o'zgarishlarning milliy bank sektorida boshlanganini va uni chuqurlashtirish zarurligini yaqqol ko'rsatadi.

Xulosa. Yuqorida o'rganilgan ma'lumotlar, statistik ko'rsatkichlar va tahlillar asosida quyidagicha xulosaga kelish mumkin: tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish tizimi bank faoliyatining eng muhim, strategik va uzoq muddatli rivojlanishiga xizmat qiluvchi sohalaridan biridir. Bankning moliyaviy ko'rsatkichlari — foyda, aktivlar hajmi, kredit portfeli va depozitlar tarkibi — bevosita inson kapitalining salohiyati, ularni to'g'ri boshqarish, tayyorlash va rag'batlantirish bilan bog'liq.

Agrobank misolida olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, xodimlar sonining o'sishi, kredit portfelining kengayishi va xizmat ko'rsatish tarmog'ining kengayib borishi inson resurslariga bo'lgan talabning izchil ortayotganini bildiradi. Biroq foydaning 2024 yilda keskin pasayishi (0,018 mlrd so'mgacha) inson resurslarini boshqarish tizimida ichki zaxiralardan foydalanish, samaradorlikni monitoring qilish va KPI tizimlarini joriy etish bo'yicha ishlash zarurligini ochiq namoyon etadi.

Natijada, inson resurslarini samarali boshqarish orqali nafaqat bankning xizmat ko'rsatish sifati oshadi, balki uning umumiy moliyaviy barqarorligi, raqobatbardoshligi va mijozlar bilan ishlash strategiyasi ham mustahkamlanadi. Tijorat banklari uchun bu soha nafaqat operatsion zarurat, balki investitsion ustuvorlik darajasiga ko'tarilishi lozim.

REFERENCES

1. Ulugova S. (2022). Banklarda inson resurslarini strategik boshqarish. Toshkent: TDIU nashriyoti.
2. Gulomova M. (2021). Xodimlar motivatsiyasi va bankdagi xizmatlar sifati. "Moliyaviy tadqiqotlar" jurnali, №4.
3. Hamidova D. (2023). Tijorat banklarida kadrlar siyosatining zamonaviy tendensiyalari. Iqtisodiyot va moliya, №2.
4. Murodov A. (2020). Bank xodimlarining malaka oshirish tizimini takomillashtirish yo'llari. Toshkent moliya instituti ilmiy axboroti, №3.
5. Toshpulatova D. (2019). Bank sohasida kadrlar barqarorligini ta'minlash mexanizmlari. Iqtisodiyot va ta'lim, №1.
6. Пономарев А.А. (2018). HR-технологии в коммерческих банках России. Москва: Финансы и кредит.
7. Миронова Е.Л. (2021). Мотивация персонала в финансовом секторе. Журнал «Управление персоналом», №5.
8. Сидоров В.П. (2023). Карьера и лидерство в банковской системе. Санкт-Петербург: СПбГУ изд.
9. Васильева Н.Ю. (2020). Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. Москва: Наука.

10. Лисичкин Д.В. (2019). HR-аналитика: практика применения в банках. Журнал «Банковское дело», №7.
11. Lee J.Y. (2021). Digital HRM in Financial Institutions. Seoul: Korean Journal of HR Studies.
12. Kumar R. (2022). Bank Employee Performance and Human Capital Development. International Journal of Management & Commerce, Vol. 9(1).
13. Zhang Wei. (2020). Human Capital Management in Chinese Commercial Banks. Beijing Economic Research, Issue 6.
14. Patel S. (2018). HR Strategies in Indian Private Sector Banks. Journal of Business and Economics, India, Vol. 5(4).
15. Armstrong M. (2020). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. London: Kogan Page.
16. Storey J. (2019). Human Resource Management: A Critical Text. London: Routledge.
17. Schuler R. & Jackson S. (2018). Strategic Human Resource Management. Berlin: Springer Verlag.
18. Ulrich D. & Brockbank W. (2019). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Boston: Harvard Business School Press.
19. <https://agrobank.uz>
20. <https://bank.uz>
21. <https://cbu.uz>