RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA BANK MENEJERLARINING LIDERLIK KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISH

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
“Soliq va budjet hisobi” fakulteti talabasi,
Ismatillayev Kamronbek G‘ulomjon o‘g‘li
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
“Innovatsion menejment” kafedrasi assistant o‘qituvchisi
Xabibullayev Dadajon

Annotatsiya. Tezisda raqamli transformatsiya sharoitida bank menejerlaridan talab etiladigan liderlik kompetensiyalari nazariy jihatdan tizimlashtirilib, Aloqabank ATBning ochiq ma’lumotlari asosida ularning amaldagi ehtiyojlari tahlil qilingan. Tahlil natijasida jismoniy va yuridik shaxslar segmentlarida raqamli xizmatlardan foydalanishda keskin assimetriya aniqlandi, to‘rtta takomillashtirish mexanizmi hamda ularni birlashtiruvchi to‘qqiz bosqichli uzluksiz rivojlantirish modeli taklif etildi.

Kalit so‘zlar: liderlik kompetensiyasi, raqamli liderlik, raqamli transformatsiya, bank menejmenti, o‘zgarishlarni boshqarish, Aloqabank.

Kirish. Raqamli transformatsiya bank sektorida nafaqat texnologik infratuzilmani, balki boshqaruv tizimini ham o‘zgartirmoqda. Jahon banki ma’lumotlariga ko‘ra, O‘zbekistonda internetdan foydalanuvchilar ulushi 2020 yildagi 71,1 foizdan 2023 yilda 89,0 foizga yetgan [8]. Markaziy bank va Osiyo taraqqiyot banki ko‘magida o‘tkazilgan moliyaviy inklyuziya so‘rovnomasiga ko‘ra, kamida bitta raqamli to‘lovni amalga oshirgan yoki qabul qilgan respondentlar ulushi 2021 yildagi 39 foizdan 2025 yilda 71,17 foizga ko‘tarilgan [11]. Mijozlar talabining bunday sur’ati menejerlardan raqamli savodxonlik, ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish va uzluksiz o‘zgarishlarni boshqarish qobiliyatini talab etadi. Nazariy jihatdan Kotter

menejment va liderlikni bir-birini to‘ldiruvchi, biroq sifat jihatidan farqli faoliyat turlari deb hisoblaydi: birinchisi murakkablikni, ikkinchisi o‘zgarishni boshqaradi [1]. Bass [2] va Antonakis hamkasblari [3] transformatsion liderlikning tashkiliy natijalarga ta’sirini, Goleman [4] esa emotsional intellektning rahbar samaradorligidagi o‘rnini asoslagan. Bank sohasida raqamli liderlik kompetensiyalari Janubiy Afrika [5] va Eron [6] misolida o‘rganilgan; 2020–2024 yillardagi 31 ta Scopus maqolasini qamragan tizimli sharh esa raqamli liderlikning turli sohalardagi ta’sirini tizimlashtirgan [12]. Shunga qaramay, muallif ko‘rib chiqqan ochiq manbalarda bu masalaning O‘zbekiston tijorat banklari misolidagi amaliy tahlili kam yoritilgan.

Tadqiqot maqsadi — raqamli transformatsiya sharoitida menejerlarga qo‘yiladigan liderlik kompetensiyalarini nazariy asoslash, Aloqabank ATB ochiq ma’lumotlari asosida ehtiyojlarni aniqlash va takomillashtirish mexanizmlarini ishlab chiqish.

Metodlar Tadqiqot ikkilamchi (kabinet) ma’lumotlarga tayanadi. Ilmiy abstraksiya, tizimli-struktura tahlili, qiyosiy tahlil, statistik ma’lumotlarni guruhlash hamda rasmiy hujjatlar va bank saytidagi axborotning kontent-tahlili qo‘llanildi. Nazariy bazani Kotter, Bass, Antonakis va hammualliflari, Goleman, Pillay, Ahmadikhesal va hammualliflari asarlari hamda Hayward taklif etgan agil liderlik yondashuvi tashkil etdi [1–7]. Empirik bazaga Jahon banki, Statistika agentligi ma’lumotlari, Markaziy bank so‘rovnomasi natijalari va Aloqabank ATBning 2025 yil 1 yanvar holatiga rasmiy sayt ma’lumotlari kiritildi [8–11].

Obyekt sifatida Aloqabank ATB raqamli mahsulotlar portfelining kengligi, davlat ishtirokidagi yirik tijorat banki maqomi va ochiq ma’lumotlarning nisbatan mavjudligi sababli tanlandi. Cheklov: bankning ichki so‘rovnomalari, menejerlarni baholash natijalari, xodimlar soni va to‘liq tekshiriladigan moliyaviy hisobotlari ochiq manbalarda topilmadi, shu sababli kompetensiyaviy ehtiyojlar bilvosita xulosa tarzida aniqlandi.

Natijalar. Raqamli sharoitda menejerlik kompetensiyalari sifat jihatidan o‘zgaradi: qaror qabul qilish tajribaga emas, ma’lumotlar tahliliga (data-driven) asoslanadi; kommunikatsiya vertikal ierarxiyadan tarmoqlashgan raqamli platformalarga o‘tadi; jamoani boshqarish buyruq o‘rniga delegatsiya va tezkor (agile) jamoalarga tayanadi; o‘zgarishga munosabat davriy islohotdan uzluksiz moslashuvga o‘zgaradi; risklar qatoriga kiberxavfsizlik va texnologik risklar qo‘shiladi [7]. Pillay Janubiy Afrika banklari rahbarlari (17 ishtirokchi) bilan o‘tkazgan sifat tadqiqotida beshta raqamli liderlik kompetensiyasini — yo‘naltirish va rag‘batlantirish, raqamli boshqaruv, monitoring, ko‘maklashuv hamda moslashuvchanlik va istiqbolni ko‘ra bilishni — aniqlagan [5]. Eron bank tizimi bo‘yicha tadqiqotda esa raqamli transformatsiya liderligining mezonlari shaxsiy xususiyatlar, raqamli intellekt va raqamli qobiliyatga guruhlangan [6].

Aloqabank ATB 2025 yil 1 yanvar holatiga 94 ta kompleks xizmat ko‘rsatish markazi va 162 ta bankomatga ega bo‘lgan holda, «Zoomrad» mobil ilovasining 3 654 738 dan ortiq, «Aloqabusiness» tizimining 29 566 dan ortiq foydalanuvchisiga hamda 37 105 dan ortiq E-POS/POS terminalga ega [10]. Raqamli xizmat foydalanuvchilari tarkibida «Zoomrad» ulushi 98,2 foizdan ortiq, ya’ni jismoniy shaxslar segmenti mutlaq ustun. Milliy darajada uy sharoitida internetdan foydalanuvchi aholi ulushi 2021 yildagi 49,9 foizdan 2024 yil yanvar–iyunida 79,2 foizga o‘sgan [9].

Kompetensiyaviy ehtiyojlar va mexanizmlar. Ochiq ma’lumotlardagi tendensiyalar tegishli kompetensiyalar bilan bog‘landi va ularga mos mexanizmlar ishlab chiqildi:

Kuzatilgan tendensiya	Kompetensiyaviy ehtiyoj	Taklif etilgan mexanizm
Jismoniy shaxslar segmentida raqamli xizmatlardan foydalanishning yuqori sur’ati	Raqamli boshqaruv va monitoring	Raqamli liderlik kompetensiyalari freymvorki; inson resurslarini boshqarish (IRB) bo‘limi tomonidan

Kuzatilgan tendensiya	Kompetensiyaviy ehtiyoj	Taklif etilgan mexanizm
		yillik baholash
Yuridik shaxslar (B2B) segmentida foydalanishning nisbatan pastligi	Innovatsion fikrlash, mijozga yo‘naltirilgan strategik rejalashtirish	Bo‘lim menejerlari uchun maqsadli treninglar, cross-funksional loyiha guruhlari
«Zoomrad» ilovasining tez-tez yangilanishi	Loyiha boshqaruvi va agile ko‘nikmalari	Agile/loyiha boshqaruvi dasturi, pilot loyihalar asosida bosqichma-bosqich joriy etish
O‘zgarishlarga ichki qarshilik ehtimoli	O‘zgarishlarni boshqarish, emotsional intellekt	Menejerlar uchun change management tayyorgarligi, mentoring va ichki kommunikatsiya

Mexanizmlar to‘qqiz bosqichli uzluksiz rivojlantirish modeliga birlashtirildi: kompetensiyalar diagnostikasi, talab va mavjud daraja o‘rtasidagi farqni aniqlash, individual rivojlanish rejasi, o‘qitish va murabbiylik, real raqamli loyihalarda ishtirok hamda ko‘p tomonlama fikr-mulohaza va ko‘rsatkichlar asosida baholash.

Muhokama. Natijalar Pillay va Ahmadikhesal hammualliflarining topilmalari bilan mos keladi: raqamli liderlik texnik bilimdan tashqari moslashuvchanlik, istiqbolni ko‘ra bilish va ma’lumotlarni talqin qilish qobiliyatiga tayanadi [5, 6]. Kotterning fikricha, tez o‘zgaruvchan muhitda liderlik funksiyasining nisbiy og‘irligi ortadi [1]; Aloqabank misolida bu mijozlar tomonidagi raqamlashuv sur’ati (internet va raqamli to‘lovlardan foydalanish) boshqaruv tayyorgarligidan oldinga ketishi xavfi sifatida namoyon bo‘ladi. Bu holat kompetensiyalarni bir martalik emas, uzluksiz rivojlantirish tizimini zarur qiladi.

Shuni ham ta’kidlash lozim: jismoniy va yuridik shaxslar segmentlari o‘rtasidagi assimetriya qisman mijozlar bazasining tabiiy tarkibi bilan izohlanishi mumkin, shu sababli uni faqat menejerlik kompetensiyalari yetishmasligining belgisi deb emas, B2B segmentidagi o‘sish salohiyati sifatida baholash to‘g‘riroq.

Cheklovlar. Birinchidan, xulosalar bankning ichki ma’lumotlariga emas, ochiq manbalarga tayanadi va tahliliy taxmin xarakteriga ega. Ikkinchidan, ishda keltirilgan amaliy keys tipik boshqaruv vaziyatiga asoslangan modelli holat bo‘lib, bankda sodir bo‘lgan real voqeani aks ettirmaydi. Uchinchidan, taklif etilgan mexanizmlarning samaradorligi empirik sinovdan o‘tkazilmagan. Keyingi bosqichda Aloqabank menejerlari o‘rtasida so‘rovnoma yoki yarim tuzilgan intervyu o‘tkazish, 360 darajali baholashni qo‘llash va pilot bo‘linmada natijalarni o‘lchash maqsadga muvofiq.

Xulosa

Raqamli transformatsiya sharoitida bank menejerining liderlik profili an’anaviy ma’muriy ko‘nikmalar bilan bir qatorda raqamli boshqaruv, data-driven qaror qabul qilish, agile yondashuv va o‘zgarishlarni boshqarish kompetensiyalarini o‘z ichiga olishi lozim. Taklif etilgan mexanizmlar va uzluksiz model Aloqabank ATB hamda boshqa tijorat banklarining inson resurslarini boshqarish amaliyotida, shuningdek oliy ta’limda menejment va bank ishi yo‘nalishlari o‘quv dasturlarini takomillashtirishda foydalanilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. Harvard Business Review, 68(2), 103–111.
2. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
3. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using

the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14(3), 261–295.

4. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? Harvard Business Review, 76(6), 93–102.
5. Pillay, A. A. (2020). Understanding digital leadership competencies to enhance collaboration in South African Banks (MBA mini-dissertation). University of Pretoria.http://hdl.handle.net/2263/79640
6. Ahmadikhesal, A., Vedadi, A., & Gholamzadeh, D. (2025). Identifying the components of developing digital transformation leadership competencies in the country's banking system. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 11(42), 103–127.https://rimag.ir/en/Article/45801
7. Hayward, S. (2018). The Agile Leader: How to Create an Agile Strategy in a World of Digital Disruption. Kogan Page.
8. World Bank. World Development Indicators: Individuals using the Internet — Uzbekistan, 2020–2023.https://data.worldbank.org
9. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. Tanlanma uy xo‘jaliklari so‘rovi natijalari, 2021–2024.https://stat.uz
10. Aksiyadorlik tijorat «Aloqabank» rasmiy sayti, «Bank haqida» bo‘limi (2025 yil 1 yanvar holati).https://aloqabank.uz/uz/about/
11. Primova, D. (2026, 26 iyun). How digital payments are reshaping a fast-growing digital banking market. Euronews.https://www.euronews.com/2026/06/26/how-digital-payments-are-reshaping-a-fast-growing-digital-banking-market
12. A Systematic Literature Review Using the PRISMA Method: The Influence of Digital Leadership Across Sectors (2025). JEMSI.https://journal.lembagakita.com/jemsi/article/view/4347