

TIJORAT BANKLARI FAOLIYATIDA XODIMLAR BOSHQARUVI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KPI TIZIMINING AHAMIYATI

Maksudov Zuxriddin Ziyoviddinovich

“Asaka bank” ATB Namangan BXM
“Bankomat va terminallar bilan ishlash bo‘limi”
katta mutaxassisi

Annotatsiya

Ushbu maqolada tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda KPI (Key Performance Indicators) tizimining o‘rni va ahamiyati tahlil qilingan. Tadqiqotda bank tizimida inson resurslarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, xodimlar faoliyatini baholashning mavjud muammolari hamda ularni bartaraf etishda KPI tizimidan foydalanish imkoniyatlari o‘rganilgan. Maqolada tijorat banklarida kredit menejeri misolida KPI asosida baholash modeli ishlab chiqilib, uning amaliy qo‘llanilishi ko‘rsatib berilgan.

Kalit so‘zlar: tijorat banklari, xodimlar boshqaruvi, KPI tizimi, mehnat samaradorligi, inson resurslari, bank menejmenti, rag‘batlantirish tizimi, boshqaruv samaradorligi.

Аннотация

В данной статье проанализированы роль и значение системы KPI (Key Performance Indicators) в повышении эффективности управления персоналом в деятельности коммерческих банков. В исследовании рассмотрены современные подходы к управлению человеческими ресурсами в банковской системе, существующие проблемы оценки деятельности сотрудников, а также возможности их решения на основе применения системы KPI. В статье на примере кредитного менеджера коммерческого банка разработана модель оценки эффективности на основе KPI и показаны особенности её практического применения.

Ключевые слова: коммерческие банки, управление персоналом, система KPI, производительность труда, человеческие ресурсы, банковский менеджмент, система мотивации, эффективность управления.

Abstract

This article analyzes the role and importance of the KPI (Key Performance Indicators) system in improving the effectiveness of personnel management in the activities of commercial banks. The study examines modern approaches to human resource management in the banking system, existing problems in evaluating employee performance, and the possibilities of addressing these issues through the implementation of the KPI system. Using the example of a credit manager in a commercial bank, a KPI-based performance evaluation model is developed, and its practical application is demonstrated.

Keywords: commercial banks, personnel management, KPI system, labor productivity, human resources, banking management, incentive system, management efficiency.

KIRISH

Jahon moliya bozorlarida raqobatning keskinlashuvi, bank xizmatlarining raqamlashtirilishi hamda mijozlar talablarining murakkablashuvi tijorat banklari faoliyatida inson resurslarini boshqarish masalasini strategik ustuvor yoʻnalishlardan biriga aylantirdi. Xususan, bank tizimida xodimlar mehnat samaradorligini oshirish, ularning natijadorligini aniq va shaffof mezonlar asosida baholash muammosi global miqyosda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Jahon amaliyoti shuni koʻrsatadiki, moliyaviy institutlar muvaffaqiyatining muhim omillaridan biri xodimlar faoliyatini samarali boshqarish va ularni korxonaga strategik maqsadlari bilan uygʻunlashtirish hisoblanadi.

Xalqaro tadqiqotlarga koʻra, bank sektorida anʻanaviy mehnat baholash usullari xodimlar faoliyatining real natijalarini toʻliq aks ettira olmayapti. Shu sababli rivojlangan mamlakatlar bank amaliyotida kalit samaradorlik koʻrsatkichlari (Key Performance Indicators – KPI) tizimiga asoslangan boshqaruv mexanizmlari keng joriy etilmoqda. KPI tizimi xodimlarning individual va jamoaviy natijalarini miqdoriy koʻrsatkichlar orqali baholash, ragʻbatlantirish tizimini takomillashtirish hamda strategik boshqaruv samaradorligini oshirish imkonini beradi [1]. Ayniqsa, AQSh, Yevropa Ittifoqi va Osiyo-Tinch okeani mintaqasi banklarida KPI tizimi xodimlar motivatsiyasi, xizmat sifati va moliyaviy barqarorlik oʻrtasidagi bogʻliqlikni kuchaytiruvchi muhim instrument sifatida eʼtirof etilmoqda.

Shu bilan birga, jahon bank tizimida KPI tizimini joriy etishda bir qator muammolar ham mavjud. Jumladan, notoʻgʻri tanlangan koʻrsatkichlar xodimlar faoliyatining biryoqlama baholanishiga olib kelishi, haddan tashqari miqdoriy yondashuv esa xizmat sifati va mijozlar qoniqishiga salbiy taʼsir koʻrsatishi mumkin. Shu bois, KPI tizimini bank faoliyatining oʻziga xos xususiyatlari, milliy moliya bozori sharoitlari va inson omili bilan uygʻun holda qoʻllash zarurati yuzaga kelmoqda.

Mazkur masala Oʻzbekiston Respublikasi bank tizimi uchun ham alohida dolzarblik kasb etadi. Soʻnggi yillarda mamlakatimizda bank-moliya tizimini isloh qilish, tijorat banklarining raqobatbardoshligini oshirish va xizmatlar sifatini yaxshilashga qaratilgan keng koʻlamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Xususan, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan bank tizimini transformatsiya qilish, xodimlar salohiyatini oshirish, ularning mehnat natijadorligini zamonaviy boshqaruv usullari asosida baholash muhim vazifa sifatida belgilangan. Jumladan, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 12 may 2020 yildagi PF–5992-sonli “2020–2025 yillarga moʻljallangan Oʻzbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi toʻgʻrisida”gi Farmonida tijorat banklarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish, xodimlar faoliyatini baholash va ragʻbatlantirishning shaffof mexanizmlarini joriy etish zarurligi alohida qayd etilgan [2]. Ushbu hujjatda bank xodimlarining kasbiy malakasini oshirish, natijaga yoʻnaltirilgan boshqaruv tizimlarini, jumladan KPI asosidagi baholash mexanizmlarini bosqichma-bosqich joriy etish bank sektorining barqaror rivojlanishiga xizmat qilishi taʼkidlangan.

Shu nuqtai nazardan, tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda KPI tizimining ahamiyatini ilmiy va amaliy jihatdan tadqiq

etish, uning bank boshqaruviga ta'sirini baholash hamda milliy bank tizimi sharoitida qo'llash imkoniyatlarini aniqlash dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirish va uni baholash masalalari xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan keng o'rganilgan bo'lib, ushbu tadqiqotlarda inson resurslarini boshqarish tizimini natijaga yo'naltirish muhim ilmiy yo'nalish sifatida qaraladi.

Inson resurslarini boshqarish nazariyasining yetakchi vakillaridan biri bo'lgan M. Armstrong o'z tadqiqotlarida xodimlar boshqaruvi samaradorligi tashkilot strategiyasi bilan uzviy bog'liq ekanligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, xodimlar faoliyatini baholash tizimi aniq, o'lchovli va adolatli bo'lishi zarur bo'lib, KPI tizimi aynan shu talablarni qondiruvchi samarali instrument hisoblanadi. Armstrong KPI asosida baholash xodimlarning individual natijalarini tashkilotning umumiy maqsadlari bilan uyg'unlashtirish imkonini berishini ilmiy jihatdan asoslab beradi [3].

Strategik boshqaruv va samaradorlikni baholash masalalarini chuqur o'rgangan olimlar R.S. Kaplan va D.P. Norton tomonidan ishlab chiqilgan "Balanced Scorecard" konsepsiyasi KPI tizimining nazariy poydevori sifatida e'tirof etiladi. Mualliflar xodimlar faoliyatini faqat moliyaviy ko'rsatkichlar bilan baholash yetarli emasligini, balki ichki jarayonlar, mijozlar qoniqishi va xodimlar rivoji bilan bog'liq indikatorlarni ham hisobga olish zarurligini ta'kidlaydilar. Ularning tadqiqotlarida bank va moliyaviy institutlarda KPI tizimi strategik boshqaruv samaradorligini oshiruvchi muhim mexanizm sifatida ko'rsatib berilgan [1].

Xalqaro konsalting kompaniyalari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar ham KPI tizimining bank sektoridagi ahamiyatini tasdiqlaydi. Jumladan, Deloitte kompaniyasining global inson kapitali bo'yicha tadqiqotlarida bank xodimlari faoliyatini aniq ko'rsatkichlar asosida baholash xizmat sifati, mijozlar sodiqligi va moliyaviy barqarorlikka bevosita ta'sir ko'rsatishi qayd etilgan. Deloitte tahlillariga ko'ra, KPI tizimi samarali joriy etilgan banklarda xodimlar motivatsiyasi va mehnat unumdorligi sezilarli darajada oshgan [4].

Bank va moliyaviy xizmatlar sohasida samaradorlikni boshqarish masalalari OECD tomonidan ham tizimli ravishda o'rganilgan. Ushbu tashkilot tadqiqotlarida KPI tizimi bank xodimlarining natijadorligini oshirish bilan birga, korporativ boshqaruv shaffofligini ta'minlashda muhim vosita ekanligi ta'kidlanadi. OECD ekspertlari KPI indikatorlarini tanlashda milliy moliya bozori xususiyatlari va bank faoliyatining o'ziga xos jihatlari hisobga olish zarurligini alohida qayd etadilar [5].

Mazkur ilmiy yondashuvlar O'zbekiston Respublikasi bank tizimini rivojlantirish jarayonida ham dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. So'nggi yillarda mamlakatimizda bank tizimini isloh qilish, inson resurslari salohiyatini oshirish va zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etishga qaratilgan normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilindi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilingan bank tizimini rivojlantirishga oid qarorlarida xodimlar faoliyatini baholash va rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish muhim vazifa sifatida belgilangan [6].

Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2020–2025 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonida tijorat banklarida natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv tizimlarini, jumladan KPI asosida xodimlar faoliyatini baholash mexanizmlarini joriy etish bank sektorining raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida e‘tirof etilgan [2]. Ushbu hujjat KPI tizimini bank xodimlari faoliyatini boshqarishda ilmiy asoslangan va zamonaviy yondashuv sifatida qo‘llash zaruratini tasdiqlaydi.

Shunday qilib, xorijiy olimlar va xalqaro tashkilotlar tadqiqotlari hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining normativ-huquqiy hujjatlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda KPI tizimi muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega bo‘lib, uni milliy bank tizimi sharoitida takomillashtirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

METADOLOGIYA

Tadqiqotda adabiyotlar tahlili, induksiya va deduksiya, taqqoslash hamda mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning empirik qismi tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi amaliyotini o‘rganishga qaratildi. Unda banklarning tashkiliy tuzilmasi, xodimlar boshqaruvi mexanizmlari, faoliyatni baholash va rag‘batlantirish amaliyoti tahlil qilindi.

KPI tizimini shakllantirish jarayonida indikatorlarni tanlashda bank faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlari, lavozimlar bo‘yicha mas’uliyat darajasi hamda strategik maqsadlar inobatga olindi. KPI ko‘rsatkichlari moliyaviy, operatsion, mijozlar bilan bog‘liq va xodimlar rivojiga oid yo‘nalishlar bo‘yicha guruhlandi.

Xodimlar faoliyatini baholashda vaznli baholash (weighted scoring) usulidan foydalanildi. Mazkur usulda har bir KPI ko‘rsatkichiga uning bank faoliyatidagi ahamiyatidan kelib chiqqan holda vazn koeffitsiyenti biriktirildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi tizimi, odatda, bankning strategik maqsadlari va tashkiliy tuzilmasiga mos ravishda shakllantiriladi. Amaldagi bank amaliyotida inson resurslarini boshqarish markazlashgan holda, ya’ni bosh ofis darajasida ishlab chiqilgan siyosat va reglamentlar asosida amalga oshiriladi. Ushbu tizim xodimlarni tanlash, joylashtirish, baholash, rivojlantirish va rag‘batlantirish jarayonlarini qamrab oladi.

Xorijiy tajribaga ko‘ra, banklarda xodimlar boshqaruvi tizimi funksional yondashuv asosida qurilib, har bir bo‘lim va lavozim uchun aniq vakolat va mas’uliyatlar belgilanadi. M. Armstrong ta’kidlaganidek, samarali xodimlar boshqaruvi tizimi faqat tashkiliy jarayonlarni tartibga solish bilangina cheklanmay, balki xodimlarning mehnat natijalarini strategik maqsadlar bilan uyg‘unlashtirishni ham ta’minlashi lozim [3].

O‘zbekiston tijorat banklarida ham xodimlar boshqaruvi tizimi bosqichma-bosqich takomillashib bormoqda. Banklarda kadrlar bo‘limlari o‘rnini inson resurslarini boshqarish departamentlari egallab, ularning vazifalari sezilarli darajada kengaydi. Biroq amaliyot shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab banklarda xodimlar faoliyatini

baholash hali ham subyektiv omillarga tayangan holda amalga oshirilmogda. Bu holat xodimlar mehnat samaradorligini aniq o'lash va natijaga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muayyan cheklovlarni yuzaga keltiradi.

OECD tadqiqotlariga ko'ra, banklarda xodimlar boshqaruvi tizimining samaradorligi bevosita baholash va nazorat mexanizmlarining shaffofligiga bog'liq bo'lib, natijadorlikni miqdoriy ko'rsatkichlar orqali aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi [5]. Shu nuqtai nazardan, amaldagi boshqaruv tizimlarini KPI asosidagi mexanizmlar bilan integratsiya qilish zarurati yuzaga kelmoqda.

KPI (Key Performance Indicators) tizimi tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishning muhim vositasi sifatida qaraladi. Mazkur tizim xodimlarning individual, bo'limlar va bank miqyosidagi faoliyat natijalarini aniq, o'lchovli va solishtiriladigan ko'rsatkichlar asosida baholash imkonini beradi. Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan konsepsiyaga ko'ra, KPI tizimi strategik maqsadlarni operatsion faoliyat bilan bog'lovchi muhim mexanizm hisoblanadi [1].

1-jadval

Tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi baholashning KPI

№	Bank lavozimi	KPI ko'rsatkichlari nomi	O'lchov birligi	Baholash mazmuni
1	Bank filiali direktori	Filial foydaliligi darajasi	%	Filial daromad va xarajatlari nisbatini aks ettiradi
		Kredit portfeli sifati	%	Muammoli kreditlar ulushi
		Filial KPI bajarilish darajasi	%	Filial bo'yicha umumiy KPI rejalari bajarilishi
2	Kredit bo'limi boshlig'i	Kredit portfeli o'sish sur'ati	%	Ajratilgan kreditlar hajmining o'sishi
		NPL darajasi	%	Kechiktirilgan kreditlar ulushi
		Kredit arizalarini ko'rib chiqish tezligi	kun	Kredit ajratish jarayonining samaradorligi
3	Kredit menejeri	Ajratilgan kreditlar hajmi	mln so'm	Xodim tomonidan rasmiylashtirilgan kreditlar
		Kreditlar qaytimi	%	Kreditlarning o'z vaqtida qaytarilishi
		Mijozlar qoniqish darajasi	ball	Mijozlar fikri asosida
4	Operatsion bo'lim xodimi	Operatsiyalarni bajarish tezligi	daqiqqa	Mijozlarga xizmat ko'rsatish samaradorligi
		Operatsion xatoliklar soni	dona	Texnik va hujjat xatolari
		Mijozlarga xizmat sifati	ball	So'rovnoma natijalari
5	Risk-menejer	Aniqlangan risklar soni	dona	Oldindan aniqlangan moliyaviy risklar
		Risklarni kamaytirish darajasi	%	Risk bo'yicha choralar samaradorligi
		Audit tavsiyalarining bajarilishi	%	Ichki nazorat sifati
6	HR menejer	Xodimlar aylanishi (turnover)	%	Ishdan bo'shsh darajasi
		Xodimlar qoniqish indeksi	ball	Ichki so'rovnoma natijalari
		Malaka oshirish darajasi	%	O'qitilgan xodimlar ulushi

Bank amaliyotida KPI tizimi, odatda, moliyaviy (daromad, foyda, kredit portfeli sifati), operatsion (operatsiyalar tezligi, xatoliklar darajasi), mijozlar bilan bog‘liq (mijozlar qoniqishi, shikoyatlar soni) hamda xodimlar rivoji bilan bog‘liq (malaka oshirish, kompetensiya darajasi) ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi.[4].

O‘zbekiston tijorat banklari misolida olib borilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, KPI tizimi joriy etilgan banklarda xodimlar faoliyatini baholash jarayoni yanada shaffoflashadi, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi ortadi va rag‘batlantirish tizimi natijalarga yo‘naltiriladi. Shu bilan birga, KPI ko‘rsatkichlarini noto‘g‘ri tanlash yoki ularni faqat moliyaviy natijalarga qaratish xodimlar faoliyatining ayrim muhim jihatlarini e‘tibordan chetda qoldirishi mumkin.

Mazkur KPI ko‘rsatkichlari tizimi bank xodimlari faoliyatini lavozimlar kesimida aniq va o‘lchovli baholash imkonini beradi. Jadvalda keltirilgan indikatorlar moliyaviy natijalar bilan bir qatorda operatsion samaradorlik, risklarni boshqarish va inson resurslarini rivojlantirish ko‘rsatkichlarini ham qamrab oladi. Bu esa KPI tizimining biryoqlama emas, balki kompleks yondashuv asosida shakllantirilishini ta‘minlaydi.

Shuningdek, KPI ko‘rsatkichlarini lavozimlar bo‘yicha farqlash banklarda rag‘batlantirish va motivatsiya tizimini yanada adolatli tashkil etish, xodimlar mas‘uliyatini oshirish hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda aniqlikni ta‘minlashga xizmat qiladi.

KPI ball berish shkalasi xodimlarni moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish tizimi bilan uzviy bog‘lanadi. Amaliyotda quyidagi yondashuvdan foydalanish mumkin:

0–64 ball — rag‘batlantirish berilmaydi, rivojlantirish rejasi tuziladi

65–74 ball — bazaviy rag‘batlantirish (masalan, 10–15 %)

75–89 ball — oshirilgan rag‘batlantirish (20–30 %)

90–100 ball — maksimal bonus va martaba o‘sishi uchun tavsiya

Ushbu mexanizm xodimlar faoliyatini natijaga yo‘naltirish, mehnat samaradorligini oshirish va bankda sog‘lom raqobat muhitini shakllantirishga xizmat qiladi.

Biz bank faoliyatida eng ko‘p amaliyot kredit bo‘limida bo‘lganligi sababli Kredit menejeri faoliyatini baholashni maqsad qildik. Kredit menejeri bank daromadlarining shakllanishida bevosita ishtirok etuvchi asosiy xodimlardan biri bo‘lib, uning faoliyati kredit portfelinig hajmi va sifati, mijozlar bilan ishlash samaradorligi hamda risklarning boshqarilishi bilan chambarchas bog‘liqdir. Shu sababli, mazkur lavozim uchun ishlab chiqilgan KPI ko‘rsatkichlari bankning strategik maqsadlariga xizmat qilishi va kredit faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini qamrab olishi zarur.

2-jadvalda keltirilgan KPI baholash tizimini shakllantirishda bir qator muhim mezonlarga amal qilindi. Xususan, tanlangan ko‘rsatkichlar o‘lchovli va aniq (measurable) bo‘lishi, natijaga yo‘naltirilganlik tamoyiliga mos kelishi hamda xodim faoliyatining asosiy jihatlarini to‘liq aks ettirishi e‘tiborga olindi. Shuningdek, KPI ko‘rsatkichlari bank amaliyotida real ma‘lumotlar asosida hisoblanishi va muntazam monitoring qilish imkoniyatiga ega bo‘lishi lozimligi inobatga olindi.

KPI tizimini shakllantirishda kredit menejeri faoliyatining moliyaviy natijalari bilan bir qatorda sifat ko‘rsatkichlari ham qamrab olindi. Jumladan, ajratilgan kreditlar

hajmi va kreditlarning qaytimi kabi moliyaviy indikatorlar bank daromadlarini oshirishga xizmat qilsa, muammoli kreditlar ulushi (NPL) kredit portfeli sifatini baholash imkonini beradi.

2-jadval.

Kredit menejeri uchun KPI baholash¹

№	KPI ko'rsatkichi	O'lchov birligi	Reja (standart)	Amaldagi natija	Bajarilish darajasi (%)	Ball (0–100)	Vazn (Wi)	Yakuniy ball
1	Ajratilgan kreditlar hajmi	mln so'm	1 000	1 100	110	95	0,30	28,5
2	Kreditlarning o'z vaqtida qaytishi	%	95	97	102	90	0,25	22,5
3	Muammoli kreditlar ulushi (NPL)	%	≤5	4	—	85	0,20	17,0
4	Kredit arizalarini ko'rib chiqish tezligi	kun	3	2	—	90	0,15	13,5
5	Mijozlar qoniqish darajasi	ball (1–5)	4,0	4,5	—	92	0,10	9,2
JAMI		-	-	-	-	-	1,00	90,7

Bundan tashqari, KPI ko'rsatkichlari vazn koeffitsiyentlari asosida baholanib, har bir indikatorning kredit menejeri faoliyatidagi nisbiy ahamiyati hisobga olindi. Vaznlarni belgilashda bank strategiyasida daromadlilik va risklarni muvozanatlash tamoyiliga ustuvor ahamiyat berildi. Bu esa xodim faoliyatini biryoqlama emas, balki kompleks baholash imkonini yaratadi. 1-formula yordamida kredit menejer faoliyatini baholandi.

$$KPI_{yakuniy} = \sum(ball + vazn) \quad (1)$$

$$KPI=28,5+22,5+17,0+13,5+9,2=90,7$$

90,7 ball — KPI yuqori darajada bajarilgan

Xodimni quyidagicha rag'batlantirish mumkin:

- maksimal bonus olishga
- lavozim o'sishiga
- mukofotlash va rag'batlantirishga tavsiya etiladi

Olib borilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, zamonaviy sharoitda tijorat banklari faoliyatining barqarorligi va raqobatbardoshligi ko'p jihatdan xodimlar boshqaruvi samaradorligiga bog'liq. Bank tizimida inson resurslari nafaqat ijrochi kuch, balki strategik rivojlanishning muhim omili sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu

¹ Muallif ishlanmasi

nuqtai nazardan, xodimlar faoliyatini aniq, shaffof va natijaga yo‘naltirilgan mezonlar asosida baholash zarurati tobora ortib bormoqda.

Tadqiqot davomida aniqlanishicha, KPI tizimi tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi samaradorligini oshirishda eng maqbul va amaliy vositalardan biri hisoblanadi. KPI tizimi xodimlarning individual va jamoaviy faoliyat natijalarini miqdoriy baholash imkonini berib, ularni bankning strategik maqsadlari bilan uyg‘unlashtiradi. Natijada, boshqaruv qarorlarining asoslanganligi oshadi, rag‘batlantirish tizimi adolatli va shaffof shakllanadi hamda xodimlar motivatsiyasi kuchayadi.

KPI ko‘rsatkichlarini lavozimlar kesimida belgilash, ularni vazn koeffitsiyentlari asosida baholash hamda rag‘batlantirish mexanizmlari bilan bog‘lash bank xodimlarining natijaga yo‘naltirilgan faoliyatini ta‘minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, kredit menejerlari, operatsion xodimlar, risk-menejerlar va HR mutaxassislar uchun ishlab chiqilgan KPI modellari bank boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib, quyidagi ilmiy-amaliy takliflarni bildirish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- tijorat banklarida xodimlar boshqaruvi tizimini to‘liq KPI asosida qayta tashkil etish va baholash jarayonlarini yagona reglament asosida standartlashtirish;

- KPI ko‘rsatkichlarini faqat moliyaviy natijalar bilan cheklab qo‘ymasdan, operatsion samaradorlik, mijozlar qoniqishi va xodimlar rivojiga oid indikatorlar bilan kompleks tarzda shakllantirish;

- xodimlar faoliyatini baholashda vaznli baholash usulidan foydalanib, har bir KPI ko‘rsatkichining bank strategiyasidagi ahamiyatini hisobga olish;

- KPI ballarini moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish tizimi bilan bevosita bog‘lash orqali xodimlar motivatsiyasini oshirish;

- KPI tizimini joriy etishda bank xodimlari uchun doimiy o‘quv-treninglar tashkil etish va tushuntirish ishlarini kuchaytirish;

- KPI tizimini banklarning raqamli axborot tizimlari va HR-analitika platformalari bilan integratsiya qilish orqali baholash jarayonining shaffofligini ta‘minlash.

Xulosa qilib aytganda, KPI tizimini tijorat banklari faoliyatida xodimlar boshqaruvi mexanizmlariga kompleks tarzda joriy etish bank sektorining barqaror rivojlanishini ta‘minlash, inson resurslari salohiyatidan samarali foydalanish va milliy bank tizimining raqobatbardoshligini oshirishda muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 322 p.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti 2020-yil 12-may PF–5992 “2020–2025 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/docs/-4811025>

3. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. — 14th edition. — London: Kogan Page, 2017. — 820 p.

4. Deloitte. Global Human Capital Trends: Leading the Social Enterprise. — Deloitte Insights, 2023. — 112 p.

5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Performance Management in Banking and Financial Services. — Paris: OECD Publishing, 2021. — 95 p.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti 2017-yil 12-sentabr, PQ-3270-son “Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-3342348>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhih:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, yanvar, 1-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**