



BANK XODIMLARI SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

Ayzarotova Barno Zafar

O'zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Bank sektorida inson resurslarini boshqarish — bu nafaqat ma'muriy vazifa, balki moliyaviy natijalarga bevosita ta'sir ko'rsatadigan strategik yo'nalish hisoblanadi. Inson kapitali — bu bilim, ko'nikma, tajriba, motivatsiya va innovatsion salohiyatdan iborat bo'lib, u tashkilotning eng muhim resursidir. Ushbu tushuncha asosida shakllangan yondashuvlar xodimlarni investitsiya sifatida ko'rishni talab etadi. Bank tizimida xodimlar samaradorligi o'ziga xoslikka ega — u xizmat ko'rsatish sifati, mijozlar bilan muloqot, jarayonlar tezligi va xatolarning kamayishi kabi indikatorlar orqali baholanadi.

HR funksiyasi bugungi kunda banklar uchun strategik boshqaruv elementiga aylangan. Faol HR siyosati xodimlarni rivojlantirish, ushlab qolish va eng muhim — to'g'ri baholash orqali tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Xodim baholash natijalarini rivojlanish rejasi bilan integratsiya qilish orqali har bir xodimning kareraviy o'sish yo'lini aniqlash mumkin. Bu esa xodimlarni faollashtiradi, ularga maqsad beradi va bankdagi umumiy madaniyatga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Tashkilot madaniyati va rahbarlik yondashuvlari, ayniqsa bank sohasida, xodim motivatsiyasi va ishga sodiqligini shakllantiruvchi asosiy ichki omillardandir.

Zamonaviy banklar xodimlar samaradorligini faqat yil yakunida emas, balki uzluksiz va tizimli ravishda baholashga intilmoqda. Eng keng tarqalgan usullardan biri bu KPI (Kalit samaradorlik ko'rsatkichlari) tizimidir. KPI har bir lavozim uchun mos ravishda ishlab chiqilgan raqamli ko'rsatkichlar orqali xodim faoliyatini aniq



o‘lchash imkonini beradi. Masalan, bank kassiri uchun — xizmat ko‘rsatish tezligi, xatolik darajasi, mijoz qoniqish ko‘rsatkichi va h.k.

Shuningdek, OKR (Objectives and Key Results) modeli — bu maqsadlar asosida natijaga yo‘naltirilgan va dinamik baholash tizimi bo‘lib, korporativ va individual maqsadlarni uyg‘unlashtiradi. 360 va hatto 720 darajali baholash metodlari esa rahbar, hamkasb, bo‘ysunuvchi va mijozlarning fikrlariga asoslanadi, bu esa xodim haqida ko‘p tomonlama tasavvur hosil qilish imkonini beradi. Kompetensiyaga asoslangan baholashda esa texnik bilimlar emas, balki yumshoq ko‘nikmalar (soft skills) – masalan, liderlik, jamoada ishlash, moslashuvchanlik – asosiy mezon bo‘lib xizmat qiladi. Klassik Performance Appraisal usuli hali ham ko‘plab banklarda qo‘llaniladi, biroq u asosan rahbar-subyektiv fikrga tayangan holda amalga oshiriladi. Yangi bosqich — bu raqamli platformalar orqali avtomatlashtirilgan baholashdir. Maxsus HRM tizimlar (masalan, SAP SuccessFactors, Oracle HCM) xodim faoliyatini real vaqt rejimida kuzatib, baholash natijalarini avtomatik tarzda shakllantirishga imkon beradi.

Xodim rivojlanishi bankning barqarorligi va o‘sishi uchun zaruriy shartlardan biridir. Karera rejalashtirish xodimga aniq yo‘nalish beradi, bu esa uni maqsad sari harakat qilishga undaydi. Ko‘plab yirik banklar ichki tanlovlar va rotatsiyalar orqali xodimlarni keyingi lavozimlarga tayyorlashadi. Ichki va tashqi o‘quv dasturlari – seminarlardan tortib onlayn kurslargacha – professional salohiyatni oshirishga xizmat qiladi.

Individual rivojlanish rejasi (IDP) — bu har bir xodim uchun tuziladigan shaxsiy reja bo‘lib, u malaka, ehtiyoj va bank ehtiyojlari asosida shakllantiriladi. Mentorlash va coaching tizimlari esa yangi xodimlar uchun tajribali ustozlardan amaliy bilim olishga zamin yaratadi. Bu yondashuv ijtimoiy integratsiya va tezkor adaptatsiyani ham ta’minlaydi.

Kompetensiyani rivojlantirishga yo‘naltirilgan yondashuvlar — xususan, “learning by doing” va gamifikatsiya texnikalari orqali xodimlar o‘rganish



jarayoniga faol jalb etiladi. Gamifikatsiya, ya'ni o'yin elementlari bilan o'qitish, motivatsiyani oshirish va jarayonga qiziqishni kuchaytirishga xizmat qiladi.

Bank xodimlari samaradorligini baholash va rivojlantirish sohasida ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganish, O'zbekiston bank tizimi uchun muhim strategik imkoniyatlar yaratadi. Masalan, AQSh va Yevropa banklarida (xususan JPMorgan Chase, HSBC kabi yirik moliyaviy institutlarda) KPI tizimlari va real vaqt rejimidagi feedback mexanizmlari keng qo'llaniladi. Bu yondashuvlar xodimning harakatini faqat yakuniy natijalar orqali emas, balki jarayon davomida nazorat qilish va rivojlantirish imkonini beradi. Janubiy Koreya va Yaponiyada esa HR tizimlari intizom, korporativ sadoqat va uzoq muddatli barqaror mehnat faoliyatiga yo'naltirilgan. Ular xodimlarni kompaniya ichida doimiy ravishda o'sishini qo'llab-quvvatlaydi va katta xatolarsiz ishlash madaniyatini shakllantiradi. Shu bilan birga, Singapur va BAA banklari texnologik jihatdan ilg'or HR yondashuvlarini qo'llab, sun'iy intellekt asosida baholash va raqamli rivojlanish rejalashtirish tizimlarini ishlab chiqqan. Fintech kompaniyalari (masalan, Revolut, N26) esa xodimlarni baholashda moslashuvchan, motivatsion va ijtimoiy yo'naltirilgan modelga asoslanadi. Bu kompaniyalar an'anaviy bank HR yondashuvlariga innovatsion alternativalar taqdim etmoqda. Bundan tashqari, xalqaro HRM standartlari, xususan ISO 30414, inson resurslari bilan ishlashda shaffoflik, tahliliy yondashuv va strategik boshqaruvni kuchaytirish imkonini beradi. Ushbu ilg'or tajribalarni O'zbekiston bank tizimiga moslashtirish esa milliy mehnat madaniyati, texnologik infratuzilma va strategik maqsadlarga qarab ehtiyotkorlik bilan amalga oshirilishi lozim.

So'nggi yillarda O'zbekiston bank tizimida inson resurslarini boshqarish va xodimlar samaradorligini oshirishga qaratilgan qator islohotlar amalga oshirilmoqda. Aksariyat yirik tijorat banklari xodimlar faoliyatini baholashda KPI tizimini joriy etgan bo'lib, bu tizim ma'lum natijadorlikka erishishda muhim rol o'ynadi. Jumladan, xizmat sifati, jarayonlar tezligi, mijozlarning qoniqish darajasi



va xatoliklar soni kabi ko'rsatkichlar asosida samaradorlik tahlil qilinmoqda. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, so'nggi 3 yilda bank xodimlarining umumiy mehnat unumdorligi sezilarli darajada oshgan. Biroq bu o'sish har doim ham tizimli yoki barqaror emas — ba'zi banklarda hali ham baholash subyektivligi, motivatsiya tizimining zaifligi va feedback mexanizmlarining mavjud emasligi kabi muammolar mavjud. Ichki so'rovnomalar natijasiga ko'ra, xodimlarning taxminan 60 foizi o'z ishidan qoniqish bildirgan bo'lsa-da, qolganlarida kareraviy rivojlanish, adolatli baholash va moddiy rag'batlantirish borasida e'tirozlar mavjud. Shu bilan birga, bank tizimida yosh va texnologik salohiyatga ega xodimlarning ko'pligi, davlat tomonidan raqamlashtirishni qo'llab-quvvatlash siyosati, xalqaro HR platformalar bilan hamkorlik qilish imkoniyatlari mavjud bo'lib, bu mavjud salohiyatdan to'liq foydalanilsa, kadrlar boshqaruvida sezilarli yuksalishga erishish mumkin. "Sanoatqurilishbank" ATB misolida olib borilgan tahlilda shuni ko'rish mumkinki, KPI asosida baholash joriy qilingan, ichki o'quv tizimi mavjud, ammo individual rivojlanish rejalari va feedback madaniyati hali yetarli darajada shakllanmagan.

Banklarda xodimlar samaradorligini oshirishga qaratilgan jarayonlarda duch kelinayotgan asosiy amaliy muammolar bir necha yo'nalishlarda jamlanadi. Birinchi navbatda, baholashda subyektivlik va adolatsizlik xavfi yuqori bo'lib, bu xodimlar o'rtasida norozilikni keltirib chiqaradi. Ko'plab banklarda hali ham KPI ko'rsatkichlari rahbarlar subyektiv bahosiga asoslangan holda aniqlanadi, bu esa baholashning ob'ektivligini susaytiradi. Ikkinchi muammo — xodim rivojlanishiga doir resurslar yetishmovchiligi. Ko'plab xodimlar uchun moslashtirilgan o'quv kurslari, mentorlik tizimi yoki kareraviy yo'naltirish mexanizmlari mavjud emas. Uchinchidan, HR texnologiyalarini joriy qilishda raqamli savodxonlik yetishmasligi va yangi tizimlarga qarshilik mavjud. Yangi platformalarni joriy qilishda xodimlar odatda ehtiyotkorlik bilan yondashadilar, bu esa transformatsiyani sekinlashtiradi. Kadrlar siyosatida strategik rejalashtirish etarlicha chuqur emas — ko'pchilik banklarda HR faqatgina administrativ funktsiya sifatida ishlamoqda. Shu bilan birga,



imkoniyatlar ham mavjud: yosh, texnologik savodli kadrlar zaxirasi, davlat tomonidan raqamlashtirish va HR islohotlariga qaratilgan siyosat, xalqaro texnologiyalarni tatbiq etish imkoniyatlari — bularning barchasi banklarda zamonaviy HR tizimlarini muvaffaqiyatli joriy etish uchun zamin yaratadi.

Banklarda xodimlar samaradorligini baholash va rivojlantirish tizimlarini takomillashtirish uchun quyidagi amaliy takliflar dolzarbdir. Avvalo, baholash tizimlarini to‘liq raqamlashtirish, KPI ko‘rsatkichlarini avtomatlashtirilgan va shaffof tizimlar orqali yuritish lozim. Bu natijalarni insoniy omillardan xoli qilib, ob‘ektivlikni ta‘minlaydi. Ikkinchi bosqichda — feedback madaniyatini shakllantirish zarur. Xodimlar faoliyati bo‘yicha doimiy va konstruktiv fikr almashinuvi, rahbar va xodim o‘rtasida o‘zaro ishonchni mustahkamlaydi. Shuningdek, KPI natijalari asosida individual rivojlanish rejalari (IDP) tuzilib, bu orqali xodimning shaxsiy o‘rish yo‘nalishlari belgilanadi. Raqamli texnologiyalar asosida avtomatik o‘quv yo‘nalishlarini taklif qiluvchi tizimlarni joriy etish — zamonaviy rivojlanish talablaridan biridir. Sun‘iy intellekt va HR analytics yordamida xodimlar ehtiyojini tahlil qilish, potentsial yetakchilarni aniqlash va “churn risk” darajasini prognoz qilish imkoniyati yaratiladi. Nihoyat, rahbarlarni xodim rivojlanishiga bevosita jalb qilish, ularni coaching va mentoring faoliyatiga tayyorlash orqali butun HR tizimi ichki integratsiyalashgan holda ishlaydi. Bu takliflar, birgalikda, bank HR boshqaruvini yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qiladi.

Tadqiqot davomida bank xodimlari samaradorligini baholash va rivojlantirishga doir zamonaviy yondashuvlar chuqur o‘rganildi. Baholash tizimlarining nazariy asoslari, KPI va OKR kabi amaliy usullar, rivojlantirish strategiyalari, ilg‘or xorijiy tajribalar, O‘zbekiston banklari holati va ularning imkoniyatlari keng tahlil qilindi. Ushbu tadqiqot maqsad va vazifalarga to‘liq erishdi: real muammolar aniqlanib, asosli tavsiyalar ishlab chiqildi. Tadqiqot yangiligi — uning nazariy va amaliy jihatlarni uyg‘unlashtirgani, mavjud tajribani



mahalliy sharoitga moslashtirishga qaratilgani bilan ahamiyatlidir. Baholash tizimlarini raqamlashtirish, feedback madaniyatini shakllantirish, KPI va IDP integratsiyasini joriy etish, AI yordamida xodimlar salohiyatini aniqlash kabi yechimlar amaliyotga joriy etilsa, banklarda inson resurslarini boshqarish samaradorligi sezilarli darajada oshadi. Tadqiqot cheklovlari sifatida statistik ma'lumotlarning to'liq ochiq emasligi va ayrim banklarda empirik tahlil o'tkazishdagi murakkabliklar ko'rsatilishi mumkin. Kelgusidagi izlanishlar uchun Fintech HR modeli bilan taqqoslama tahlillar, psixologik farovonlik va gender muvozanati kabi yo'nalishlar tavsiya qilinadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. G. (2024). *Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management*. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2406.15383>
2. Biedma-Ferrer, J. A., & Medina-Garrido, J. M. (2023). *Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance*. arXiv.
3. Najimova, K. (2024). *The impact of KPI-driven motivation on job performance in banking*. *ARIMS Journal*.
4. Nusratova, G., & Khadjieva, I. (2020). *The employee turnover and its impact on productivity of banking sector in Uzbekistan*. *European Journal of Research*, 5(9), 3–28. <https://www.researchgate.net/publication/344694639>
5. Strohmeier, S. (2007). *Research in e-HRM: Review and implications*. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T., & Looise, J. C. (2004). *E-HRM: Innovation or irritation?* Utrecht: Lemma Publishers. <https://en.wikipedia.org/wiki/E-HRM>