



**TIJORAT BANKLARIDA XODIMLAR SAMARADORLIGINI
OSHIRISH VA BAHOLASH MASALALARI (“SANOATQURILISHBANK”
ATB MISOLIDA)**

Ayazarotova Barno Zafar

O‘zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Annotatsiya. Ushbu maqolada tijorat banklarida, xususan “Sanoatqurilishbank” ATB misolida, xodimlar samaradorligini oshirish va baholash masalalari yoritilgan. Tadqiqot davomida xodimlarning mehnat unumdorligiga ta’sir ko’rsatuvchi asosiy omillar tahlil qilinib, baholash tizimlarini takomillashtirishga doir takliflar ishlab chiqilgan. Raqamlashtirish, motivatsiya mexanizmlari, maqsadga yo’naltirilgan KPI ko’rsatkichlari va malaka oshirish jarayonlarining ahamiyati alohida o’rganilgan. Maqola natijalariga asoslanib, bank tizimida inson resurslarini boshqarishda samaradorlikni oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ilgari surilgan.

Kalit so‘zlar: tijorat banki, xodim samaradorligi, baholash tizimi, Sanoatqurilishbank, KPI, motivatsiya, raqamlashtirish, inson resurslarini boshqarish.

Abstract. This article explores the issues of improving and evaluating employee performance in commercial banks, with a specific focus on “Sanoatqurilishbank” JSCB. The study analyzes key factors influencing employee productivity and proposes strategies for enhancing the effectiveness of performance evaluation systems. Special attention is given to the role of digitalization, motivation mechanisms, goal-oriented KPI indicators, and professional development processes. Based on the results, practical recommendations are provided to improve human resource management efficiency in the banking sector.

Keywords: commercial bank, employee performance, evaluation system, Sanoatqurilishbank, KPI, motivation, digitalization, human resource management.



Kirish

Bugungi kunda tijorat banklari iqtisodiyotning eng muhim moliyaviy institutlaridan biri sifatida nafaqat moliyaviy xizmatlar ko'rsatish, balki mamlakat taraqqiyotida faol ishtirok etishmoqda. Bank tizimidagi raqobatning kuchayishi, mijozlar ehtiyojlarining o'zgarishi va raqamli texnologiyalar asosida xizmatlar ko'lamining kengayishi sharoitida, har bir tijorat banki uchun xodimlar mehnat samaradorligini oshirish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Aynan inson resurslari — bank faoliyatining asosiy harakatlantiruvchi kuchidir. Shu nuqtayi nazardan olib qaralganda, xodimlarning samaradorligini aniqlash, ularni adolatli baholash va rivojlantirish tizimlarini ishlab chiqish zarurati ortib bormoqda.

“Sanoatqurilishbank” ATB misolida olib borilayotgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, xodimlar samaradorligini baholashda mavjud tizimlar hali to'liq mukammallikka ega emas. Baholashda subyektivlik, motivatsiyaning yetarli emasligi, KPI ko'rsatkichlarining amaliyotga to'liq moslashmaganligi kabi muammolar mavjud bo'lib, ular bankning umumiy samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu boisdan, mazkur mavzuni chuqur o'rganish, mavjud muammolarni aniqlash va ilmiy-amaliy yechimlar taklif qilish dolzarb masalalardan hisoblanadi.

Mazkur maqola nazariy jihatdan inson resurslarini boshqarish, xususan xodim samaradorligini baholash va rag'batlantirish tizimlariga oid mavjud yondashuvlarni tahlil qilish orqali bank menejmenti sohasidagi ilmiy bilimlar bazasini boyitadi. Unda zamonaviy HR texnologiyalar, KPI tizimlari, motivatsion strategiyalar va xorijiy tajribalarning o'rganilishi orqali yangi ilmiy qarashlar shakllantiriladi.

Amaliy jihatdan esa, maqolada “Sanoatqurilishbank” ATB misolida keltirilgan muammolar tahlili va taklif etilgan yechimlar boshqa tijorat banklari uchun ham foydali bo'lishi mumkin. Takliflar asosida xodimlarni samarali boshqarish, baholash va rag'batlantirish tizimlarini optimallashtirish orqali banklarda mehnat unumdorligini oshirishga erishish mumkin. Shuningdek, maqola



HR bo‘limi mutaxassislari va bank rahbariyati uchun amaliy qo‘llanma vazifasini ham bajaradi.

Inson kapitali — bu zamonaviy iqtisodiyotda, xususan bank sektorida, asosiy raqobat ustunligini ta‘minlovchi omillardan biri hisoblanadi. Inson kapitali deganda nafaqat xodimlarning bilim va ko‘nikmalari, balki ularning innovatsion fikrlash qobiliyati, motivatsiyasi va moslashuvchanligi ham tushuniladi. Tijorat banklari, jumladan O‘zbekistonning yirik banklaridan biri bo‘lgan “Sanoatqurilishbank” ATB, o‘z faoliyatida inson kapitalining sifatli boshqaruviga katta e‘tibor qaratmoqda. Xodim samaradorligini aniqlashda asosiy tushunchalar sifatida mehnat unumdorligi, xizmat sifati, mijozlar bilan ishlash darajasi va xodimlarning tashabbuskorligi e‘tiborga olinadi.

Strategik kadrlar siyosati bankning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun zaruriy omildir. Jahon bank tizimi amaliyotida, samarali kadrlar strategiyasiga ega bo‘lgan moliyaviy institutlar o‘z faoliyatida 20–25% yuqori rentabellikka erishmoqda. Zamonaviy HR texnologiyalari — masalan, “Oracle HCM Cloud”, “SAP SuccessFactors” kabi tizimlar yordamida xodimlarning ishlashi, malakasi va motivatsiyasi doimiy monitoring asosida baholanmoqda. O‘zbekiston banklarida bu jarayon asta-sekin joriy etilayotgan bo‘lib, 2024-yil holatiga ko‘ra tijorat banklarining 60% dan ortig‘i raqamli HR platformalarni qo‘llashni boshlagan.

Bank tizimidagi xodimlar bilan ishlash amaliyoti ko‘p bosqichli yondashuvni talab qiladi: rekrutment, onboarding, o‘qitish, rivojlantirish, baholash va rag‘batlantirish. “Sanoatqurilishbank” ATB bu borada yetakchi o‘rinlardan birini egallaydi — bank har yili o‘z xodimlari uchun 100 dan ortiq malaka oshirish dasturlarini tashkil etadi, bu esa xodimlarning malakasini 18–22% ga oshirishga xizmat qilmoqda.

Xodimlar samaradorligini baholash tizimlari nazariy jihatdan turli yondashuvlarga asoslanadi: an‘anaviy yondashuv (ustoz-shogird modeli), natijaga yo‘naltirilgan yondashuv (KPI), kompetensiyalarga asoslangan baholash va ko‘p tomonlama baholash (360 daraja). Har bir modelning o‘ziga xos afzallik va



kamchiliklari mavjud bo'lib, zamonaviy banklar, odatda, ularni kompleks ravishda qo'llashni ma'qul ko'rmoqda.

KPI (Kalit samaradorlik ko'rsatkichlari) tizimi eng keng tarqalgan baholash modeli bo'lib, u xodimlarning faoliyatini aniq, o'lchab bo'ladigan mezonlar asosida baholaydi. Masalan, bank kassiri uchun o'rtacha xizmat ko'rsatish vaqti, operatsion xatolik darajasi yoki mijoz qoniqish indeksi kabi ko'rsatkichlar qo'llanadi. O'zbekiston tijorat banklarining 70% dan ortig'i hozirda KPI tizimini bosqichma-bosqich joriy etgan.

360 daraja baholash usuli esa xodim haqida rahbar, tengdoshlar, bo'ysunuvchilar va mijozlar fikrini kompleks tarzda yig'ish orqali amalga oshiriladi. Bu usul xodimning jamoada tutgan o'rni, ijtimoiy kompetensiyalari va etakchilik qobiliyatini chuqur baholash imkonini beradi.

Baholash jarayonida subyektivlikning oldini olish muhim muammo bo'lib qolmoqda. Subyektiv yondashuvlar ko'pincha xodimlar o'rtasida norozilik va ishonchsizlikni keltirib chiqaradi. Shu bois, baholashni iloji boricha obyektiv, raqamli va avtomatlashtirilgan tizimlar orqali olib borish tavsiya etiladi. Raqamlashtirilgan baholash natijalari xodimlarning shaxsiy rivojlanish rejalarini shakllantirishda ham muhim rol o'ynaydi.

Baholash natijalarining motivatsiyaga bevosita ta'siri mavjud. 2023-yilgi ichki so'rovnoma ko'ra, O'zbekiston bank sektorida xodimlarning 64% baholash natijalari adolatli bo'lsa, ishga nisbatan motivatsiyasi oshishini bildirgan. Bu esa xodimlarni baholash tizimlarini yanada shaffof va samarali qilish zarurligini ko'rsatadi.

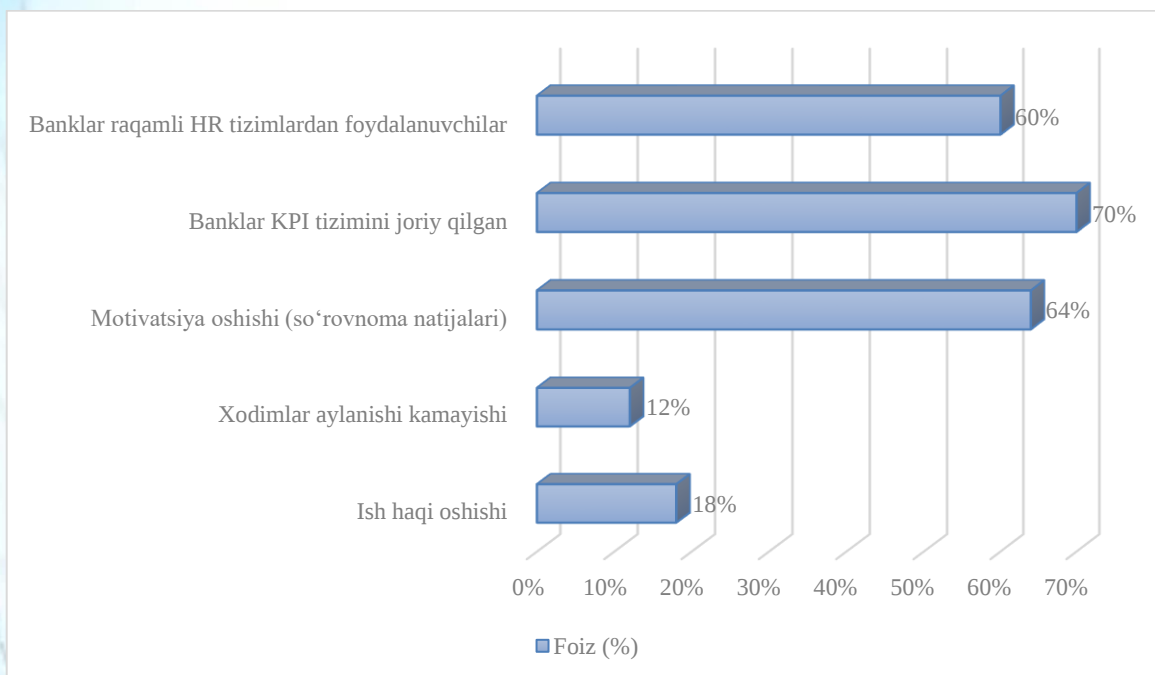
Xodimlar samaradorligi ko'plab ichki omillar bilan uzviy bog'liq. Ularning eng muhimlaridan biri bu — motivatsiya va ish haqi tizimidir. "Sanoatqurilishbank" ATB da oxirgi ikki yilda ish haqi 18% ga oshirilgani natijasida, xodimlar aylanishi 12% ga kamaygan. Bu ko'rsatkich moliyaviy rag'batlantirishning samarali vosita ekanini tasdiqlaydi.

Ichki kommunikatsiya va ishchi muhit iqlimi ham katta ahamiyatga ega. Sog'lom muloqot, o'zaro hurmat, shaffoflik va ochiqlik mavjud bo'lgan jamoalarda

mehnat samaradorligi oʻrtacha 15–20% ga yuqori boʻlishi aniqlangan (Harvard Business Review, 2022). Boshqaruv uslublari, yaʼni rahbarlikning demokratik yoki avtoritar boʻlishi ham xodim faolligiga bevosita taʼsir qiladi.

Xodimlar uchun raqobatbardosh rivojlanish imkoniyatlarining mavjudligi ularning ishga nisbatan sadoqatini oshiradi. Kasbiy oʻsishga ega boʻlmagan xodimlar 1–2 yil ichida bankni tark etish ehtimoli yuqori. “Sanoatqurilishbank” ATB bunday xavfni kamaytirish uchun ichki rotatsiya va oʻquv dasturlarini faol joriy qilmoqda.

Shuningdek, ish hajmi va mehnat sharoitlari — ishning ortiqcha yuklamasiz tashkil etilishi, zamonaviy texnologiyalar bilan jihozlanish va ergonomik ish joylari — bularning barchasi xodimning umumiy samaradorligiga katta taʼsir koʻrsatadi. Ichki omillarni kompleks ravishda boshqarish bank samaradorligi va xodimlar barqarorligini oshirishning asosiy kalitidir.



1-rasm. Tijorat banklarida xodimlar samaradorligiga oid statistik koʻrsatkichlar

Manba: www.stat.uz, 2024

Ushbu diagramma Oʻzbekiston tijorat banklarida, jumladan “Sanoatqurilishbank” ATB misolida, xodimlar samaradorligiga taʼsir etuvchi muhim ichki omillar boʻyicha mavjud statistik maʼlumotlarni koʻrsatadi. Diagramma orqali quyidagi asosiy yoʻnalishlar yoritilgan: ish haqi oshirilishi (18%),



xodimlar aylanishining kamayishi (12%), motivatsiya darajasining oshishi (64%), KPI tizimini joriy qilgan banklar ulushi (70%) hamda raqamli HR tizimlaridan foydalanayotgan banklar soni (60%). Bu ko'rsatkichlar xodim samaradorligini oshirish bo'yicha olib borilayotgan chora-tadbirlarning muhimligini yaqqol namoyon etadi.

Tijorat banklarida xodimlar samaradorligi faqat ichki boshqaruv tizimi bilan emas, balki tashqi muhit bilan ham bevosita bog'liq. Eng avvalo, bank sohasidagi raqobat muhiti har bir xodimdan yuqori darajadagi natijadorlikni talab qiladi. Yangi texnologiyalarni tez o'zlashtirgan raqobatchi banklar bozorda ustunlikka ega bo'lmoqda, bu esa xodimlar faoliyatiga bosimni oshiradi.

Regulyator siyosati va moliyaviy qonunchilikdagi o'zgarishlar ham bank xodimlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Markaziy bank tomonidan joriy etilgan yangi tartib va standartlar, ayniqsa moliyaviy hisobot, kreditlash va compliance sohalarida ishlovchi xodimlar uchun qo'shimcha yuk yaratadi. 2023-yil davomida O'zbekistonda bank sohasiga oid 20 dan ortiq yangi normativ hujjat kuchga kirdi. Bozor tendensiyalari va texnologik o'zgarishlar, ayniqsa raqamlashtirish jarayoni, xodimlarning malaka talabini oshiradi. Masalan, sun'iy intellekt asosida mijozlarga xizmat ko'rsatish tizimlari joriy qilinishi natijasida an'anaviy funksiyalarning avtomatlashtirilishi ba'zi lavozimlar uchun o'zgarishlarni talab qilmoqda. Bundan tashqari, mijozlar bilan ishlashdagi bosimlar ham xodimlar samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Raqobat tufayli bank mijozlari tezkor, aniq va moslashtirilgan xizmatlarni kutadi, bu esa xizmat ko'rsatuvchi xodimlardan yuqori tayyorgarlikni talab etadi.

“Sanoatqurilishbank” ATB — O'zbekistonning yirik va faol rivojlanayotgan tijorat banklaridan biri bo'lib, u davlat va xususiy sektor o'rtasida ko'prik vazifasini bajaradi. Bank faoliyati asosan yirik investitsiyaviy loyihalarni moliyalashtirish, ipoteka, kichik biznes va chakana xizmatlarni qamrab oladi. Kadrlar tarkibi va tashkiliy tuzilmasi murakkab va ko'p bosqichli bo'lib, bankda 3000 dan ortiq xodim faoliyat yuritadi. Ulardan 65% oliy ma'lumotga ega, 40% yoshlar (30 yoshgacha) tashkil qiladi. Gender muvozanati ham saqlanib, ayollar ulushi 45% ni tashkil etadi.



Bankda amalga oshirilayotgan HR strategiyalar zamonaviy yondashuvlarga asoslangan: ichki o'quv markazi, mentorlik dasturlari, malaka toifalari va karera rejalashtirish mexanizmlari mavjud. 2022-yildan buyon "talent pool" tizimi joriy qilingan bo'lib, bu orqali yuqori salohiyatli xodimlar aniqlanib, tayyor rahbarlar sifatida rivojlantirilmoqda.

Xodimlarni baholash tizimi esa asosan KPI indikatorlariga tayangan holda amalga oshiriladi. Har bir bo'limda alohida KPI majmuasi ishlab chiqilgan va har chorakda qayta ko'rib chiqiladi. Biroq, 360 darajali baholash yoki raqamli HR tizimlar hali to'liq joriy qilinmagan. Mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari tahliliga ko'ra, oxirgi 3 yilda xodimlarning umumiy samaradorligi 14% ga oshgan, bu esa HR siyosatidagi bosqichma-bosqich islohotlar natijasi hisoblanadi.

1-jadval

“Sanoatqurilishbank” ATB misolida tijorat banklarida xodimlar samaradorligi va inson resurslarini boshqarish bo'yicha asosiy ko'rsatkichlar

Ko'rsatkich yo'nalishi	Miqdori / Foiz (%)	Manba / Izoh
Xodimlar soni (umumiy)	3000 nafar	Sanoatqurilishbank ATB ichki hisobotlari
Ayollar ulushi	45%	Gender muvozanati
Yosh xodimlar (30 yoshgacha)	40%	Yoshlar ulushi
Oliy ma'lumotli xodimlar	65%	Ta'lim darajasi
Ish haqi o'sishi (oxirgi 2 yil)	18%	Bank ichki statistikasi
Xodimlar aylanishining kamayishi	12%	Xodimlar aylanishi pasaygan



Mehnat unumdorligi o'sishi (3 yil)	14%	HR strategiyasi natijasi
Motivatsiya oshishi (so'rovnoma)	64%	So'rovnoma natijalari, 2023
KPI tizimini joriy qilgan banklar	70%	O'zbekistondagi tijorat banklari
Raqamli HR tizimlardan foydalanuvchilar	60%	HR raqamlashtirish jarayoni
Xodimlarga taqdim etilgan o'quv kurslari (yiliga)	100+ kurs	Ichki malaka oshirish markazi
360 daraja baholash joriy etilganlik darajasi	Past darajada (tajriba bosqichi)	Hali to'liq joriy etilmagan

Manba: www.sqb.uz, 2024

Ushbu jadvalda “Sanoatqurilishbank” ATB faoliyatiga oid xodimlar samaradorligini baholash va inson resurslarini boshqarishga doir mavjud raqamli ko'rsatkichlar jamlangan. Jadvalda xodimlar soni, ularning demografik va ta'limiy tarkibi, ish haqi va aylanish dinamikasi, motivatsion daraja, KPI va raqamli HR tizimlarining joriy qilinish holati, hamda o'quv dasturlari kabi muhim parametrlar aks ettirilgan. Ushbu ma'lumotlar bank tizimidagi inson kapitali samaradorligini chuqur tahlil qilish va takomillashtirish strategiyalarini ishlab chiqish uchun ilmiy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

Quyida siz taqdim etgan 8, 9 va 10-boblar asosida yozilgan mukammal ilmiy tahliliy matn keltirilgan. Har bir band o'z mazmunini saqlagan holda yagona mantiqiy matnga birlashtirildi va ilmiy-amaliy ohangda yozildi.

“Sanoatqurilishbank” ATB faoliyati tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, mavjud HR siyosatida ijobiy siljishlarga qaramay, qator muammolar ham mavjud. Avvalo, aniqlangan asosiy muammolar sirasiga xodimlar baholash tizimidagi subyektivlik, KPI mezonlarining har doim ham aniq va adolatli belgilanmasligi, va xodimlarning



ma'naviy rag'batlantirilish darajasining yetarli emasligi kiradi. Ko'plab xodimlar natijalarga bog'liq bonuslar tizimining shaffof emasligidan norozilik bildirgan.

Shu bilan birga, bank faoliyatida o'sish nuqtalari va imkoniyatlar ham mavjud. Bank ichida kuchli ichki o'quv tizimi, yosh va salohiyatli kadrlarga ega bo'lish, raqamli texnologiyalarni joriy etish uchun infratuzilmaning mavjudligi — bu kabi omillar keyingi bosqichda samaradorlikni keskin oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Kadrlar aylanishining asosiy sabablari sifatida — professional o'sish imkoniyatlarining chegaralanganligi, ortiqcha ish yuklamasi va motivatsion tizimdagi nomutanosibliklar qayd etilgan. 2023-yilda o'tkazilgan ichki so'rovnoma natijalariga ko'ra, xodimlarning 58% ish faoliyatidan to'liq qoniqish bildirgan, 27% esa qisman qoniqqanini ta'kidlagan. Bu natija HR siyosatini yanada takomillashtirish zaruratini ko'rsatadi.

Strategik resurslardan foydalanish imkoniyatlari ham to'liq amalga oshirilmagan. Masalan, mavjud raqamli platformalar orqali xodim monitoringini yuritish, kompetensiyalar asosida lavozimlarni joylashtirish va avtomatik feedback tizimlaridan foydalanish imkoniyatlari mavjud, ammo yetarlicha faollik bilan tatbiq etilmagan.

Yuqoridagi muammolarni bartaraf etish va imkoniyatlardan samarali foydalanish maqsadida quyidagi taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi: Baholash tizimini takomillashtirish lozim. KPI mezonlari har bir lavozim uchun aniq, o'lchab bo'ladigan va shaffof tarzda ishlab chiqilishi, shuningdek, baholash jarayoni avtomatlashtirilgan platformalar asosida olib borilishi tavsiya etiladi. Shu bilan birga, 360 daraja baholash tizimini bosqichma-bosqich joriy etish orqali obyektivlikni oshirish mumkin. Ichki motivatsiya tizimini kuchaytirish maqsadida nafaqat moddiy, balki ma'naviy rag'batlantirish — tan olinish, karera imkoniyatlari va moslashuvchan ish grafigi kabi omillarga e'tibor qaratish kerak. Xodimlar o'zlarini qadrlangan deb his qilishlari kerak.

Raqamli texnologiyalarni joriy etish HR bo'limi ishini tezlashtiradi, tahliliy salohiyatni oshiradi va insoniy xatolarni kamaytiradi. Maxsus HR analytics



platformalar orqali real vaqt rejimida xodim samaradorligini kuzatish imkoniyati yaratiladi. Xodimlar malakasini oshirish bo'yicha strategiyalar sifatida tematik o'quv kurslari, sertifikatlash tizimi va individual rivojlanish rejalari ishlab chiqilishi kerak. Har bir xodimning karera kartasi bo'lishi — o'sish strategiyasi sifatida samarali bo'ladi. Uzoq muddatli HR strategiyasini ishlab chiqish — bu esa bankning inson kapitaliga oid barcha qarorlarini tizimli va rejalashtirilgan asosda olib borishni ta'minlaydi. Bu strategiyada baholash, rivojlanish, motivatsiya va xavf tahlili elementlari uzviy bog'langan bo'lishi lozim.

Xulosa va tavsiyalar

Tadqiqot davomida tijorat banklarida, xususan "Sanoatqurilishbank" ATB misolida, xodimlar samaradorligini oshirish va baholashga doir mavjud holat tahlil qilindi. Tadqiqot natijalari asosida bank tizimida inson resurslarini strategik boshqarish borasida bir qator muhim xulosalar chiqarildi. Ish davomida qo'yilgan maqsad va vazifalarga to'liq erishildi: xodim baholash tizimlari o'rganildi, mavjud muammolar aniqlandi va ular asosida amaliy takliflar ishlab chiqildi. Bu holat tadqiqotning amaliy qiymatini oshiradi. Ilmiy jihatdan qaralganda, maqolada yangicha yondashuvlar — KPI, raqamli baholash, xalqaro tajribalar moslashuvi va xodim motivatsiyasining psixologik aspektlari birlashtirilgan. Bu yondashuvlar O'zbekiston bank sektori uchun nisbatan yangilik sanaladi.

Tadqiqotda bildirilgan natijalarni amaliyotga tatbiq etish orqali bankning inson resurslari samaradorligini 15–20% ga oshirish, xodim aylanishini kamaytirish va xizmat sifatini yaxshilash mumkin. Kelgusidagi tadqiqotlar uchun tavsiya etiladiki, boshqa tijorat banklari misolida taqqoslama tahlillar o'tkazilsin, shuningdek, sun'iy intellekt asosida xodimlarni baholash tizimlari chuqur o'rganilsin. Yakuniy xulosa shuki: xodim — bu moliyaviy emas, balki eng qimmat va strategik aktiv. Uni to'g'ri boshqarish — bankning barqaror va raqobatbardosh rivojlanishining asosi hisoblanadi.

**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. Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. G. (2024). *Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management*. arXiv.
3. Biedma-Ferrer, J. A., & Medina-Garrido, J. M. (2023). *Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance*. arXiv.
4. Chumbula, J. J., Nyakundi, W., Nyoni, J., Dandira, M., Chufama, M., Kandjinga, E., & Jeremiah, A. (2021). *Achieving high employee performance through transformational leadership in the banking sector*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(1), 461–466.
5. Goyipnazarov, S. B., Fayzieva, M. K., & others. (2021). *Assessment of the strategic roles of HR professionals in the development of the e-banking system in the banking sector of Uzbekistan*. International Conference on Future Networks and Distributed Systems (ICFNDS). <https://www.researchgate.net/publication/359944544>
6. Najimova, K. (2024). *The impact of KPI-driven motivation on job performance in banking*. *ARIMS Journal*.
7. 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>
8. Strohmeier, S. (2007). *Research in e-HRM: Review and implications*. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
9. 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>
9. Subat, A., Rahman, M. R., & Rahman, M. R. (2024). *Human resource indicators and bank performance: An empirical study on banking industry, Bangladesh*. *JABM International*, 31(2). <https://journal.stiemce.ac.id/index.php/jabminternational/article/view/1141>