

TIJORAT BANKLARIDA XODIMLAR SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA BAHOLASH MASALALARI

Madalov G'afurjon Salohiddinovich

O'zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi 2-kurs tinglovchisi

Annotatsiya. Mazkur maqolada tijorat banklari faoliyatida xodimlar samaradorligini oshirish va ularni baholash tizimining ahamiyati tahlil qilinadi. Inson resurslaridan samarali foydalanish zamonaviy bank tizimining raqobatbardoshligini ta'minlaydigan muhim omillardan biridir. Maqolada xodimlarning mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar, jumladan motivatsiya, malaka darajasi, tashkiliy madaniyat va rahbarlik uslublari ko'rib chiqiladi. Shuningdek, KPI, 360-daraja baholash va Balanced Scorecard kabi zamonaviy baholash usullari tahlil qilinadi. Muallif O'zbekiston tijorat banklarida mavjud holatni o'rganib, amaliy tavsiyalarni ilgari suradi. Xodimlar faoliyatini samarali baholash orqali ularning kasbiy o'sishini rag'batlantirish va bankning umumiy natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatish mumkinligi asoslab beriladi.

Kalit so'zlar: *Tijorat banki, xodim samaradorligi, baholash tizimi, motivatsiya, KPI, BSC, inson resurslari, mehnat unumdorligi, malaka oshirish, transformatsion liderlik.*

Abstract. This article analyzes the importance of enhancing and evaluating employee performance in the operations of commercial banks. Efficient utilization of human resources is one of the key factors in ensuring the competitiveness of modern banking institutions. The paper examines major factors affecting employee productivity, including motivation, qualification level, organizational culture, and leadership approaches. It also discusses the application of modern performance evaluation methods such as KPI (Key Performance Indicators), 360-degree feedback, and the Balanced Scorecard. The author explores the current state of employee performance management in Uzbekistan's commercial banks and proposes practical

recommendations. The study concludes that effective evaluation systems can promote professional development among employees and positively impact the overall performance of the bank.

Keywords: *Commercial banks, employee performance, evaluation system, motivation, KPI, BSC, human resources, labor productivity, professional development, transformational leadership.*

KIRISH

Bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tish jarayonida O'zbekistonda bank tizimi mamlakatning moliyaviy va ijtimoiy barqarorligini ta'minlovchi asosiy sektorlaridan biriga aylandi. Ayniqsa, tijorat banklarining soni va ulardagi xizmatlar turlari ortib borayotgani, inson resurslarini samarali boshqarish, mehnat unumdorligini oshirish, xodimlarni baholash va rag'batlantirish tizimlarini takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

Davlatimiz rahbari Shavkat Mirziyoyev tomonidan olib borilayotgan islohotlar doirasida inson omiliga alohida e'tibor qaratilib, bu sohara oid bir qator huquqiy asoslar ishlab chiqildi. Jumladan, "O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi" (yangi tahriri 2023-yil 30-aprelda qabul qilingan) va "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonun (yangi tahriri 2022-yil 5-aprelda) mazkur yo'nalishdagi mehnat munosabatlari va bank tizimidagi boshqaruv tamoyillarini belgilab bermoqda.

Shuningdek, **Prezidentning 2020-yil 12-oktabrdagi PQ-4851-sonli qarori** ("Bank tizimini isloh qilish va banklarning moliyaviy barqarorligini oshirish strategiyasi") hamda **2022-yil 24-iyundagi PQ-294-sonli qarori** ("Inson kapitalini rivojlantirish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar") xodimlar faoliyatini baholash va ularning kasbiy o'sishini rag'batlantirish bo'yicha amaliy yo'nalishlarni belgilaydi.

Tijorat banklari xodimlarining samaradorligi bankning ichki boshqaruv sifatiga, xizmat ko'rsatish darajasiga, mijozlar bilan ishlash sifati va nihoyat, raqobatbardoshlik darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ammo amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, ko'plab tijorat banklarida xodimlar faoliyatini baholashning yagona

va shaffof tizimi yo‘q, baholash jarayonlari ko‘pincha subyektiv va formal tusda amalga oshiriladi.

Shu sababli ushbu maqolada tijorat banklarida xodimlar samaradorligini oshirish va ularni baholash tizimini takomillashtirish bo‘yicha nazariy va amaliy jihatlar o‘rganiladi, mavjud muammolar tahlil qilinadi hamda ilg‘or xorijiy tajribalar asosida amaliy takliflar ilgari suriladi.

Tijorat banklari – bu iqtisodiyotda moliyaviy muomalalarni tashkil etuvchi, kreditlash, investitsiya kiritish va mijozlarga keng ko‘lamli xizmatlar ko‘rsatish orqali iqtisodiy barqarorlikni ta‘minlovchi muhim institutlardir. Bunday murakkab jarayonlarda inson omili – ya‘ni bank xodimlari hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Ularning kasbiy malakasi, mas‘uliyati, innovatsion fikrlashi va ishga bo‘lgan munosabati to‘g‘ridan-to‘g‘ri bank faoliyati samaradorligiga ta‘sir qiladi.

Xodim samaradorligi bu – xodim tomonidan belgilangan muddatda, resurslar doirasida va sifat ko‘rsatkichlariga muvofiq bajarilgan ish hajmidir. Xodimning mehnat samaradorligi quyidagi asosiy omillar orqali belgilanadi:

- Kasbiy bilim va malaka;
- Mehnatga bo‘lgan ichki va tashqi motivatsiya;
- Mehnat muhiti va tashkilot ichki madaniyati;
- Boshqaruv uslublari (avtoritar, demokratik, transformatsion);
- Raqobatbardosh mehnat haqi va adolatli rag‘batlantirish tizimi;
- Texnologik infratuzilma va ish sharoitlari.

O‘zbekiston bank tizimi tajribasida ham so‘nggi yillarda inson resurslarini boshqarishga e‘tibor kuchaymoqda. Ammo tizimli yondashuv, zamonaviy baholash tizimlari va natijalarga asoslangan rag‘batlantirish usullari yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmagan. Bu esa xodimlarning motivatsiyasiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi, ularning faoliyatida sustkashlik va rasmiyatchilik kuchayishiga olib keladi.

Xodimlarning ish faoliyatini ob‘ektiv baholash – mehnat unumdorligini oshirishning muhim omilidir. Hozirgi kunda bir qator ilg‘or baholash tizimlari mavjud:

- **KPI (Kalit Ko'rsatkichlar Indikatorlari)** – xodim faoliyatini aniq sonli natijalar bilan o'lchash imkonini beradi. Masalan, bir oyda jalb qilingan mijozlar soni, berilgan kreditlar hajmi, xizmatlar sifatini oshirish darajasi kabi ko'rsatkichlar orqali xodim baholanadi.
- **360 darajali baholash** – xodim faoliyati ustidan ko'p tomonlama baho olinadi: rahbar, hamkasblar, quyi xodimlar va hatto mijozlar tomonidan. Bu yondashuv subyektivlikni kamaytiradi.
- **Balanced Scorecard (Muvozanatli baholash kartasi)** – nafaqat moliyaviy, balki o'quv, innovatsion, ichki jarayonlar va mijozlar ehtiyojini ham qamrab oluvchi baholash tizimi.

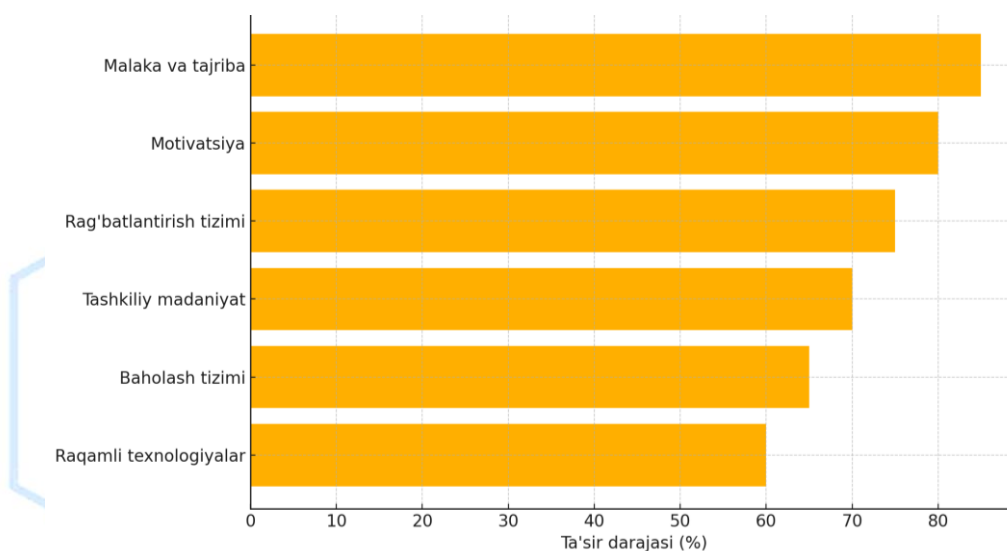
Baholash natijalariga asosan rag'batlantirish, malaka oshirish, rotatsiya va lavozim o'sishi rejalashtiriladi. Ammo, bu tizimlarning muvaffaqiyatli ishlashi uchun eng muhim shart – ochiqlik, shaffoflik va xodimlar bilan doimiy aloqa tizimining mavjudligidir.

O'zbekiston tijorat banklarida so'nggi yillarda kadrlar siyosati va xodimlar baholash tizimini takomillashtirish bo'yicha ayrim chora-tadbirlar amalga oshirildi. Misol uchun, ayrim yirik banklarda KPI tizimlari joriy etilgan, mehnat samaradorligi monitoringi yo'lga qo'yilgan. Biroq, bu tajriba hozircha barcha banklar miqyosida umumlashtirilmagan.

Amaliy muammolar:

- Baholash tizimlarining formal tusda bo'lishi;
- Subyektiv yondashuvlar ustunligi;
- Rag'batlantirish tizimining samarador emasligi;
- Baholash natijalarining xodimlar rivojlanishida foydalanilmasligi;
- Kadrlar salohiyatini aniqlash uchun tizimli malaka sinovlarining yo'qligi.

Banklar faoliyatida shunday muammolarni bartaraf etish uchun yagona axborot platformasi asosida baholash tizimlarini avtomatlashtirish, barcha xodimlar uchun aniqlik kiritilgan va tushunarli baholash mezonlarini ishlab chiqish dolzarbdir.



1-rasm. Xodimlar samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar

Yuqoridagi diagrammada tijorat banklarida xodimlar samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar ko'rsatilgan.

Izoh:

- Malaka va tajriba – eng yuqori ta'sir ko'rsatuvchi omil (85%). Bu xodimning bilim va ko'nikmalari bevosita ish sifatini belgilaydi.
- Motivatsiya – ichki va tashqi rag'batlar xodimning ishga bo'lgan yondashuvini belgilaydi (80%).
- Rag'batlantirish tizimi – adolatli mukofotlash xodimni faol ishlashga undaydi (75%).
- Tashkiliy madaniyat – do'stona va professional muhit samaradorlikka kuchli ta'sir qiladi (70%).
- Baholash tizimi – ish natijalarini aniqlash va boshqaruv qarorlarini asoslashda muhim (65%).
- Raqamli texnologiyalar – jarayonlarni avtomatlashtirib, vaqt va resurs tejashni ta'minlaydi (60%).

XULOSA

Tijorat banklarida xodimlar samaradorligini oshirish va baholash – bankning umumiy raqobatbardoshligi, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati va moliyaviy

barqarorligiga bevosita ta'sir etuvchi muhim omillardandir. O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, xodimlarning mehnat unumdorligiga malaka, motivatsiya, mehnat muhiti, boshqaruv uslublari va baholash tizimlarining sifati bevosita ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston bank tizimida inson resurslarini rivojlantirish bo'yicha muhim qadamlar tashlangan bo'lsa-da, hali ham amaliyotda tizimlilik, ochiqlik va zamonaviy yondashuvlar yetarli darajada joriy qilinmagan. Baholash jarayonlarining formal va subyektiv tusda bo'lishi xodimlarni demotivatsiya qiladi va mehnat unumdorligini pasaytiradi.

TAKLIFLAR

1. Baholash tizimini takomillashtirish

- Har bir lavozim uchun aniq KPI (Kalit ko'rsatkichlar) mezonlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy qilish.
- 360 darajali baholash tizimini joriy qilish orqali xodimlar haqida ko'p tomonlama fikr olish.

2. Rag'batlantirish tizimini adolatli qilish

- Baholash natijalariga asoslangan moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimlarini joriy qilish.
- Mukofotlash tizimini shaffof, ochiq va xodimlar uchun tushunarli qilish.

3. Malaka oshirishni tizimli yo'lga qo'yish

- Xodimlar uchun muntazam ichki va tashqi treninglar tashkil etish.
- Yetakchi xorijiy banklar tajribasini o'rganish va amaliyotga joriy etish.

4. Tashkiliy muhitni sog'lomlashtirish

- Rahbar-xodim o'rtasidagi ochiq kommunikatsiya va fikr almashinuvini yo'lga qo'yish.
- Ish joylarida psixologik barqarorlik va ijobiy ish muhiti yaratish.

5. Raqamlashtirishni kengaytirish

- Xodimlar faoliyatini baholash va nazorat qilishda avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish.

- Mehnat samaradorligini real va tezkor monitoring qilish imkoniyatlarini yaratish.

6. Yagona milliy baholash standartini ishlab chiqish

- Tijorat banklari uchun yagona baholash mezonlari va metodikasi ishlab chiqilib, huquqiy asosda tasdiqlanishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahrir) – 2023-yil 30-aprel.
2. O‘zbekiston Respublikasi “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi Qonuni (yangi tahrir) – 2022-yil 5-aprel.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4851-sonli Qarori – 2020-yil 12-oktabr.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-294-sonli Qarori – 2022-yil 24-iyun.
5. Madalov G‘. S. (2020). *Bank ishi*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.
6. Xodjayev N. H. (2019). *Inson resurslarini boshqarish*. Toshkent: TDYU nashriyoti.
7. Eshnazarov S. E., Axmedov A. A. (2018). Tijorat banklarida samaradorlikni oshirish omillari. *Iqtisodiyot va ta’lim*, 4(1), 27–32.
8. Jo‘rayev B. A. (2021). Bank tizimida xodimlar faoliyatini baholashning zamonaviy usullari. *Moliyaviy tadqiqotlar*, 2(2), 44–49.
9. Chen Z. (2020). Promotion Incentive, Employee Satisfaction and Commercial Bank Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 108–123.
10. Palikhe A., Thapa S. (2023). Impact of Training on the Performance of Employees in the Commercial Banks of Nepal. *Journal of Nepalese Business Studies*.
11. Beqiri T., Aziri B. (2022). Impact of the Total Reward Management on Performance of Employees in Commercial Banks.

12. Ghimire B., Kumar R., Dahal I., Rai B., Upadhyay D. (2023). Employee Performance Factors in the Nepalese Commercial Banks. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*.
13. Afzal H., Khan M., Ali I. (2009). Linkage between Employee's Performance and Relationship Conflict in Banking Scenario. *International Journal of Biometrics*, 4, 19.