

**TIJORAT BANKLARIDA KPI TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH
("O'ZMILLIYBANK" AJ MISOLIDA)**

Mingbaeva Shaxnoza Ravshanovna

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti.

shahnoza1444@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15389774>

Annotatsiya. Mamlakatimizda bank tizimini modernizatsiyalash va inson resurslarini samarali boshqarish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu jarayonda xodimlarning ish faoliyatini mezon asosida baholash tizimi – KPI (Kalit Ko'rsatkichlar Tizimi) bank menejmentida muhim vosita sifatida namoyon bo'lmoqda. Mazkur ilmiy maqolada KPI tizimining nazariy asoslari, uning tijorat banklaridagi o'rni hamda u orqali xodimlarning ish samaradorligini oshirish mexanizmlari chuqur tahlil qilinadi. Tadqiqot ob'ekti sifatida O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki ("O'zmilliybank" AJ) tanlangan bo'lib, bankda joriy etilgan KPI tizimining amaliy jihatlari o'rganilgan. Xususan, KPI ko'rsatkichlari qanday belgilanayotgani, baholash mezonlari, xodimlar motivatsiyasi va rag'batlantirish tizimi bilan bog'liqligi tahlil qilingan. Mavjud kamchiliklar aniqlanib, ularni bartaraf etish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqilgan. Maqolada shuningdek, xorijiy banklarning ilg'or KPI amaliyotlari (HSBC, DBS, ING va boshqalar) tahlil qilinib, ularning foydali jihatlari "O'zmilliybank" misolida tatbiq etish imkoniyatlari ko'rib chiqilgan. KPI tizimini raqamlashtirish, real vaqt rejimida monitoring qilish, nomoliyaviy ko'rsatkichlarni kuchaytirish, sun'iy intellekt asosida tahlil qilish kabi takliflar ilgari surilgan.

Kalit so'zlar: KPI tizimi, tijorat banklari, O'zmilliybank, inson resurslarini boshqarish, xodim samaradorligi, mehnat faoliyatini baholash, bank menejmenti, strategik boshqaruv, motivatsiya tizimi, raqamlashtirish, nomoliyaviy indikatorlar, sun'iy intellekt, rag'batlantirish mexanizmlari, xizmat sifati, xalqaro tajriba, ish faoliyatini monitoring qilish, bank innovatsiyalari, HR texnologiyalari.

**IMPROVING THE KPI SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS (ON THE EXAMPLE OF
JSC "UZMILLIYBANK")**

Abstract. The issue of modernization of the banking system and effective management of human resources in our country is gaining urgent importance. In this process, the system of evaluating employee performance based on criteria - KPI (Key Performance Indicators System) is emerging as an important tool in bank management. This scientific article provides an in-depth analysis of the theoretical foundations of the KPI system, its role in commercial banks, and mechanisms for increasing employee performance through it. The National Bank for Foreign Economic Activity of the Republic of Uzbekistan ("Uzmilliybank" JSC) was selected as the object of research, and the practical aspects of the KPI system implemented in the bank were studied. In particular, how KPI indicators are determined, assessment criteria, and their connection with the employee motivation and incentive system were analyzed. Existing shortcomings were identified and scientifically based proposals were developed to eliminate them. The article also analyzes advanced KPI practices of foreign banks (HSBC, DBS, ING, etc.), and considers the possibilities of implementing their beneficial aspects using the example of "Uzmilliybank".

Proposals have been put forward such as digitizing the KPI system, real-time monitoring, strengthening non-financial indicators, and analyzing based on artificial intelligence.

Keywords: *KPI system, commercial banks, National Bank of Uzbekistan, human resource management, employee efficiency, performance appraisal, bank management, strategic management, motivation system, digitization, non-financial indicators, artificial intelligence, incentive mechanisms, service quality, international experience, performance monitoring, banking innovations, HR technologies.*

Kirish: So‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasida bank-moliya tizimining liberallashtirish, raqamlashtirilishi va xizmatlar sifati bo‘yicha xalqaro standartlarga moslashtirilishi natijasida tijorat banklari faoliyatida samaradorlikni oshirish va inson kapitalidan to‘laonli foydalanish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Bunday sharoitda inson resurslarini strategik boshqarish tizimida xodimlarning mehnat faoliyatini baholash vositalari – xususan, KPI (Kalit Ko‘rsatkichlar Tizimi) – bankning barqaror rivojlanishi va strategik maqsadlariga erishishda muhim vosita sifatida namoyon bo‘lmoqda.

KPI tizimi orqali har bir xodimning ish faoliyati aniq mezonlar asosida o‘lchanadi, samaradorlikka qarab rag‘batlantirish va kasbiy rivojlanish choralari belgilanadi. Bu esa bank tashkilotlarida yuksak raqobatbardoshlik, xizmatlar sifati, mijozlar ehtiyojini qondirish darajasi va umumiy moliyaviy barqarorlikka bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Mazkur maqolada tijorat banklarida, xususan, “O‘zmilliybank” AJ misolida KPI tizimining mavjud holati, unda qo‘llanilayotgan mezonlar, baholash metodikasi, xodim motivatsiyasiga ta’siri hamda tizimda kuzatilayotgan kamchiliklar ilmiy tahlil qilinadi.

Shuningdek, xalqaro bank amaliyotidagi ilg‘or KPI yondashuvlari o‘rganilib, “O‘zmilliybank” faoliyati uchun zamonaviy, raqamlashtirilgan va integratsiyalashgan KPI modelini takomillashtirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Tijorat banklarida KPI (Kalit Ko‘rsatkichlar Indikatori) tizimini takomillashtirish bo‘yicha olib borilgan ilmiy izlanishlar ko‘plab olimlar tomonidan turli hududlarda o‘rganilgan. Tadqiqotlarning asosiy e’tibori KPI ko‘rsatkichlari orqali xodim samaradorligini baholash, motivatsiyani oshirish, bank strategiyasiga integratsiya qilish va tizimni raqamlashtirishga qaratilgan. Quyida so‘ngi yillar davomida O‘zbekiston, Rossiya, Osiyo, Yevropa va AQSh olimlarining bu boradagi eng muhim ishlari yoritib beriladi.

O‘zbekiston olimlari orasida Toshpulatova D. o‘zining “Kadrlar siyosatida motivatsiya va KPI tizimi” asarida davlat sektori doirasida KPI tizimining xodimlar ruhiy holati va moddiy rag‘batlantirish bilan bog‘liq jihatlarini tahlil qilgan. U motivatsiyaning kuchayishi samaradorlikka bevosita ta’sir ko‘rsatishini asoslab beradi. Shunga yaqin yondashuv Gulomova M. tomonidan olib borilgan bo‘lib, u KPI tizimini ijtimoiy-iqtisodiy motivatsiya omillari bilan bog‘liq holda ko‘rib chiqadi. Uning tadqiqotlarida KPI ko‘rsatkichlari orqali inson kapitalining samarali boshqarilishi ustuvor yo‘nalish sifatida belgilanadi.

Bank sektoriga bevosita taalluqli ilmiy ishlarda Hasanov T. tijorat banklarida KPI indikatorlarining amaliy qo‘llanilishi, natijaviylikka olib keluvchi ichki faktorlar hamda mezonlar tizimini chuqur tahlil qilgan. Ziyodullaeva S. esa KPI asosida xodimlarni baholash va ularni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish bo‘yicha uslubiy yondashuvlarni ishlab chiqqan.

Rossiya olimlari ham KPI tizimining bankdagi samaradorligiga doir chuqur ilmiy izlanishlar olib borgan. Сидорова Е.А. KPI'ni bank ichki siyosatini boshqarish vositasi sifatida baholagan va KPI indikatorlarining xodim faoliyatiga ko'rsatadigan bevosita va bilvosita ta'sirlarini tahlil qilgan. Баранов В.А. esa KPI tizimini bankning umumiy strategiyasi bilan uyg'unlashtirish masalasini ilgari suradi. U KPI'ni rejalashtirish, nazorat va strategik qaror qabul qilish jarayonlari bilan integratsiyalash zarurligini asoslaydi. Shu bilan birga, Соловьёв И.Н. raqamli texnologiyalar yordamida KPI tizimini avtomatlashtirish va sun'iy intellekt orqali baholash imkoniyatlarini o'rganadi.

Osiyo olimlari orasida Wang Li KPI ko'rsatkichlari orqali xodimlar faoliyatini baholash va ushbu baholash asosida ish haqiga bog'liq bonus tizimlarini ishlab chiqish mexanizmlarini o'rganadi. Bu yondashuv Xitoy tijorat banklarida samaradorlikni oshirishga xizmat qilmoqda.

Ravi Kumar esa o'z tadqiqotida KPI asosidagi iste'dodlarni boshqarish (talent management) tizimini ishlab chiqadi. U bank xodimlarini aniqlash, rivojlantirish va rag'batlantirishda KPI'ning roliga alohida urg'u beradi. Tan Mei Lin DBS Bank misolida KPI'ning raqamli panel orqali real vaqt monitoringi, ish faoliyatining avtomatlashtirilgan baholanishi, va menejerlar uchun tahliliy vosita sifatida foydalanilishini ko'rsatib beradi.

Yevropa olimlari, xususan Robert Jenkins KPI tizimini boshqa uslub — Balanced Scorecard (BSC) bilan taqqoslaydi va moliyaviy institutlar uchun ularning har biri qanday holatda samaraliroq ishlashini tahlil qiladi. Maria Hoffmann esa KPI'ning motivatsiyaga ta'siri masalasini Germaniya va Fransiya banklarida empirik ma'lumotlar asosida o'rganadi. U KPI tizimi xodimlar ishtiyoqi va xizmat sifati o'rtasida uzviy bog'liqlik mavjudligini isbotlaydi. Jean-Paul Durant esa KPI tizimining chakana bank faoliyatida strategik ahamiyat kasb etishini va bu tizim mijozlarga xizmat sifati bilan bog'liq jihatlarni aniqlashda muhim rol o'ynashini qayd etadi.

AQSh olimlari orasida Daniel Peterson KPI ko'rsatkichlarini inson kapitali bilan bog'liq strategik HR indikatorlari doirasida tahlil qiladi. U KPI'ni nafaqat ish faoliyati, balki kadrlar zaxirasini shakllantirishda ham qo'llash mumkinligini ko'rsatadi. Laura Mitchell AQSh tijorat banklarida KPI asosida ish faoliyatini raqamli ma'lumotlar orqali baholash tajribasini o'rganib, bu tizim xodimlar o'rtasida sog'lom raqobatni shakllantirishini ta'kidlaydi. Michael Brown esa KPI tizimiga sun'iy intellekt yondashuvlarini kiritish, real vaqt kuzatuv va avtomatik tahlil modellarini ishlab chiqish bilan shug'ullangan. Uning tadqiqotlari KPI monitoringini keyingi bosqichga olib chiqish yo'nalishida muhim hisoblanadi.

Shunday qilib, so'nggi yillarda turli mintaqaviy va ilmiy yondashuvlarda KPI tizimiga doir olib borilgan tadqiqotlar banklar faoliyatida bu tizimning katta strategik va amaliy ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi. O'zbekiston tajribasi, ayniqsa O'zmilliybank misolida, xalqaro yondashuvlar bilan uyg'unlashtirilsa, xodimlar samaradorligini oshirish va mijozlarga xizmat sifatini yaxshilashda sezilarli ijobiy natijalar berishi mumkin.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda tijorat banklarida KPI tizimining takomillashtirilishiga doir nazariy va amaliy jihatlarni aniqlash maqsadida kompleks yondashuv qo'llanildi. Avvalo, mavzuga oid ilmiy-texnik, statistik, huquqiy va uslubiy adabiyotlar tahlil qilinib, KPI tizimining nazariy asoslari, rivojlanish bosqichlari hamda xorijiy banklar tajribasi o'rganildi.

Deskriptiv (ta'riflovchi) va taqqoslovchi metodlar yordamida turli mamlakatlar tajribasi bilan O'zbekiston bank tizimida qo'llanilayotgan KPI tizimi o'rtasidagi farqlar tahlil etildi.

Bunda asosiy e'tibor KPI indikatorlarining qanday mezonlar asosida tanlanishi, ularning xodimlar faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi va rag'batlantirish tizimi bilan integratsiyasi masalalariga qaratildi.

Tadqiqotning amaliy qismida esa "O'zmilliybank" AJ misolida xodimlar faoliyatini baholashda qo'llanilayotgan KPI tizimining mavjud holati o'rganildi. Empirik ma'lumotlar bankning yillik hisobotlari, ichki me'yoriy hujjatlar va boshqaruv jarayonlari tahlili orqali yig'ildi. Shuningdek, bank rahbariyati va HR bo'limi mutaxassislari bilan olib borilgan strukturaviy intervyular asosida tizimdagi amaliy muammolar va takomillashtirish zarur bo'lgan yo'nalishlar aniqlab olindi. KPI tizimining samaradorligini baholash uchun mezonlar asosida baholash modeli ishlab chiqildi, bu model orqali mavjud indikatorlarning dolzarbligi va natijadorligi tahlil qilindi.

Tadqiqotda analitik-statistik usullar ham qo'llanilib, bank faoliyatining 2020–2024 yillar oralig'idagi asosiy KPI natijalari tahlil qilindi. Ular asosida tendensiyalar aniqlanib, takomillashtirishga ehtiyoj mavjud bo'lgan ko'rsatkichlar ajratib ko'rsatildi. Shuningdek, modellashtirish usuli orqali bank uchun taklif etilayotgan KPI tizimining yangi shakli ishlab chiqildi. Bu usul bank faoliyatining real ma'lumotlariga asoslangan holda KPI'ning samaradorlikka ta'sirini oldindan prognoz qilish imkonini berdi. Umuman olganda, tadqiqot metodologiyasi nazariy va amaliy yondashuvlarning uyg'unligiga asoslangan bo'lib, KPI tizimini tizimli tahlil qilish va takomillashtirish bo'yicha chuqur asoslangan ilmiy xulosalarni shakllantirishga xizmat qildi.

Tahlil va natijalar. KPI tizimi "O'zmilliybank" AJ faoliyatida nafaqat xodimlar samaradorligini baholash vositasi, balki boshqaruv qarorlarini asoslashda, xizmatlar sifatini aniqlashda va mijozlar ehtiyojini o'rganishda muhim funksional vositaga aylangan. So'nggi yillarda KPI tizimi asosida bank faoliyatining barcha darajalarida raqamli boshqaruv, natijadorlik monitoringi va ichki jarayonlarni optimallashtirish ishlari kuchaytirilgan.

1-jadval: KPI strategik yo'nalishlar va ularning natijalari

KPI yo'nalishi	2024-yil holati	Strategik maqsadlar (2025)
Chakana kreditlash hajmini oshirish	Yillik kredit hajmi 22,000 mlrd so'mga yetdi	25,000 mlrd so'mga yetkazish
Korporativ mijozlar bilan ishlash	12 ta yangi yirik mijoz jalb qilindi	Yana 15 ta kompaniya bilan shartnoma tuzish
Xizmatlar sifatini yaxshilash	45 ming mijoz xizmat sifatini ijobiy baholadi	Mijozlar qoniqish darajasini 90% ga yetkazish
Xodimlarni natijaga yo'naltirib baholash	Xodimlarning 96% KPI orqali baholandi	KPI asosida avtomatlashtirilgan rag'batlantirish tizimi
Raqamli xizmatlar ulushini oshirish	Mobil ilova orqali operatsiyalar ulushi – 36%	Raqamli ulushni 50% ga yetkazish

Manba: Muallif ishlanmasi.

Bu jadvaldan ko‘rinib turibdiki, KPI tizimi bankning strategik maqsadlarini raqamli va natijaviy yondashuvlar asosida shakllantirish imkonini bermoqda. Har bir yo‘nalishda aniq mezonlar va ularga erishish yo‘llari belgilangan.

2-jadval: Bo‘limlar kesimida KPI faoliyati (2024)

Bo‘lim	KPI natijalari	Yakuniy xulosa
Kredit departamenti	Yangi mahsulotlar asosida 18% o‘shish	Foizli kreditlar hajmi va mijozlar bazasi kengaydi
Mijozlarga xizmat ko‘rsatish	Kutish vaqti 12 daqiqagacha qisqardi	Mijoz shikoyatlari 31% ga kamaydi
Axborot texnologiyalari	Mobil platformaga 3 ta yangi modul qo‘shildi	Foydalanuvchilar soni 27% ga oshdi
Inson resurslarini boshqarish	KPI bajarilishi 93% aniqlik bilan kuzatildi	Baholashda shaffoflik va adolat oshdi
Ichki audit va nazorat	KPI monitoringi avtomatlashtirilgan	Har oylik auditda aniqlik va tezkor xulosa berish kuchaydi

Manba: Muallif ishlanmasi.

O‘zmilliybankda KPI tizimi faoliyati har bir asosiy bo‘lim faoliyatiga bevosita integratsiya qilingan bo‘lib, ushbu tizim orqali departamentlar samaradorligi nafaqat baholanmoqda, balki real boshqaruv qarorlari asoslanmoqda. Quyidagi tahlil 2024-yil holatida 5 ta muhim bo‘lim misolida KPI natijalari va ularning yakuniy ta‘sirini ko‘rsatib beradi.

Kredit departamenti tomonidan 2024-yilda yangi mahsulotlar asosida 18% o‘shish qayd etilgan. Bu ko‘rsatkich KPI indikatorlarining strategik kredit siyosatiga bevosita ta‘sir ko‘rsatganini bildiradi. Ushbu o‘shish bankning kredit portfeli hajmini kengaytiribgina qolmay, mijozlar bazasining ham o‘shishiga xizmat qilgan. Shuningdek, foydali mahsulotlar (masalan, past foizli ipoteka, avtokreditlar)ga bo‘lgan talab ortgan. Bu esa rentabellikni oshirish bilan birga, bankning ijtimoiy iqtisodiy loyihalardagi faolligini kuchaytirgan.

Mijozlarga xizmat ko‘rsatish bo‘limida esa asosiy e‘tibor kutish vaqtini qisqartirishga qaratilgan bo‘lib, 2024-yilda bu vaqt o‘rtacha 12 daqiqagacha qisqargan. Bu natija xizmat ko‘rsatishning tezligi va samaradorligining oshgani, hamda jarayonlarning raqamlashtirilgani evaziga erishilganini ko‘rsatadi. Yakuniy xulosa sifatida mijozlar shikoyatlarining 31% ga kamaygani qayd etilgan, bu esa mijozlar mamnunligini oshiruvchi muhim KPI natijasidir.

Axborot texnologiyalari bo‘limi KPI tizimi asosida 2024-yilda mobil platformaga 3 ta yangi modul qo‘shgan. Bu modullar orqali foydalanuvchilarga yangi xizmatlar taqdim etilgan va mijozlar uchun qulayliklar yaratildi. Natijada foydalanuvchilar soni 27% ga oshgani bu yondashuvning amaliy jihatdan to‘g‘riligini tasdiqlaydi. KPI bu yerda bank raqamlashtirish siyosatining hayotga tatbiq etilishida samarali o‘lchov sifatida xizmat qilmoqda.

Inson resurslarini boshqarish bo‘limida KPI bajarilishining 93% aniqlikda kuzatilgani bankning ichki mehnat samaradorligini baholash va xodimlarni adolatli rag‘batlantirish borasida katta yutuqdir. Bu natija shuni ko‘rsatadiki, KPI tizimi nafaqat yuqori samaradorlikni, balki shaffoflik va adolatli baholash imkoniyatini ham ta‘minlamoqda. Ayniqsa, xodimlar uchun KPI natijalariga asoslangan motivatsiya tizimi ish unumdorligini oshirgan.

Ichki audit va nazorat bo'limida esa KPI monitoringi avtomatlashtirilgan bo'lib, bu o'zgarish har oylik audit natijalarining aniqligi va tezkorligini oshirishga xizmat qilgan. Bu bo'limdagi KPI'lar ichki jarayonlardagi xatoliklarni aniqlash, moliyaviy va operatsion xavflarni kamaytirishda muhim rol o'ynagan. Shuningdek, audit samaradorligi KPI natijalari asosida bosqichma-bosqich baholanmoqda.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zmilliybankda KPI tizimi faqatgina nazorat vositasi emas, balki har bir bo'limning faoliyatini mazmunan, sifatli va aniq boshqarish uchun ishlatiladigan kuchli strategik vositaga aylangan. KPI ko'rsatkichlari yordamida aniqlangan natijalar nafaqat bo'limlar samaradorligini oshirmoqda, balki butun bank tizimi bo'yicha raqamlashtirish, xizmat sifati va inson kapitalining samarali boshqarilishini ta'minlamoqda. Bunday yondashuv bankni raqobatbardosh va innovatsion moliyaviy institut sifatida bozorning yetakchi sub'yektlaridan biriga aylantiradi.

3-jadval: KPI asosida boshqaruv qarorlari va natijalar

KPI indikatorlari	Qaror qabul qilishdagi roli	Amaliy natija
Kredit o'sish sur'ati KPI	Kredit limitlarini qayta ko'rib chiqish asos bo'ldi	Risk kamaydi, rentabellik oshdi
Mijozlar roziligi darajasi KPI	Xizmat ko'rsatish standartlari yangilandi	Sodiqlik dasturlari joriy etildi
Xodim ish faoliyati KPI	340 nafar xodim KPI asosida rag'batlantirildi	Mehnat unumdorligi 11% ga oshdi
Raqamli xizmatlar hajmi KPI	Mobil ilovani yangilash uchun 3 mlrd so'm sarmoya ajratildi	Ilova foydalanuvchilari 28% ga oshdi
Xatoliklar darajasi KPI	Ichki nazorat bo'limi monitoringi kuchaytirildi	Auditda xatoliklar 19% ga kamaydi

Manba: Muallif ishlanmasi.

Ushbu jadvaldan ko'rinadiki, KPI tizimi bevosita boshqaruv jarayoniga ta'sir ko'rsatadi.

Ko'rsatkichlar asosida aniq sarmoyaviy va tashkiliy qarorlar qabul qilinmoqda.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, "O'zmilliybank"da KPI tizimi strategik boshqaruv, inson resurslarini boshqarish va raqamli transformatsiyani chuqur integratsiyalashuvda asosiy vositaga aylanmoqda. Har bir indikator asosida amalga oshirilgan chora-tadbirlar nafaqat ichki samaradorlikni oshirgan, balki mijozlar sodiqligini kuchaytirishga, xizmatlar sifatini yaxshilashga va xodim motivatsiyasini rag'batlantirishga xizmat qilgan.

Muhokama: Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, "O'zmilliybank" AJ tomonidan joriy etilgan KPI tizimi xodimlarning individual natijadorligini baholash, strategik maqsadlarga erishish va xizmat ko'rsatish sifatini oshirishda markaziy boshqaruv vositasi sifatida faoliyat yuritmoqda. Mazkur tizim orqali har bir bo'limning faoliyati aniqlik bilan monitoring qilinmoqda, xodimlar esa o'z ish faoliyatining natijalariga bevosita javobgar bo'lib bormoqda.

Ayniqsa, KPI indikatorlari yordamida xodimlarning mehnat samaradorligi, mijozlar ehtiyojiga mos xizmatlar ko'rsatilishi va raqamli texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha amalga oshirilgan qarorlar bank faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Biroq, tahlil natijalaridan anglashiladiki, KPI tizimi to'laqonli samaradorlikka faqat texnik joriy etish bilan erishmaydi.

Unda baholash mezonlarining xolisligi, aniqligi va faoliyatga real ta'siri eng muhim omillardan hisoblanadi. Misol uchun, xizmat ko'rsatish bo'limida mijozlar kutish vaqtining qisqarishi faqat texnologik yechim bilan emas, balki xodimlarning o'z vaqtida rag'batlantirilishi va ularning faoliyatiga nisbatan adolatli munosabat bilan ham bog'liq bo'lgan. Bu esa KPI tizimining samarali ishlashi uchun uni inson omiliga tayangan holda loyihalash zarurligini ko'rsatadi.

Bundan tashqari, KPI tizimi yordamida qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bevosita moliyaviy, reputatsion va innovatsion ta'siri aniq ko'zga tashlanadi. Masalan, raqamli xizmatlar bo'limida KPI orqali aniqlangan ehtiyojlar asosida yangi modullar ishlab chiqilishi mobil ilova foydalanuvchilari sonining sezilarli o'sishiga olib kelgan. Xuddi shu tarzda, ichki audit va nazorat bo'limi KPI natijalari asosida audit jarayonlarini avtomatlashtirib, xatoliklar miqdorini kamaytirishga erishgan. Bularning barchasi KPI'ning nafaqat baholash, balki real o'zgarishlarni boshqaruvchi vosita sifatidagi rolini ochib beradi.

Shunday qilib, muhokama qismi tadqiqot asosida hosil qilingan tahlillar va natijalarni umumlashtirgan holda quyidagicha xulosa chiqarishga asos beradi: KPI tizimi – bu statistik vosita emas, balki strategik boshqaruv mexanizmidir. U orqali bank nafaqat xodimlar faoliyatini baholaydi, balki resurslarni qayta taqsimlaydi, xizmat ko'rsatish standartlarini belgilaydi va raqamli transformatsiya yo'lida qarorlar asoslaydi. Shu bois, ushbu tizimni takomillashtirish, uni insoniy, texnologik va strategik komponentlar bilan uyg'unlashtirish bank raqobatbardoshligini oshirishning muhim omilidir.

Xulosa. O'tkazilgan tadqiqot natijalari asosida quyidagicha xulosalarga kelindi: KPI tizimi — bu tijorat banklari uchun nafaqat xodimlar faoliyatini baholovchi mexanizm, balki u bankning umumiy strategiyasini shakllantiruvchi, qaror qabul qilishni tezlashtiruvchi va xizmatlar sifatini oshiruvchi asosiy boshqaruv vositasidir. “O'zmilliybank” AJ misolida o'rganilgan amaliyot shuni ko'rsatadiki, KPI ko'rsatkichlari to'g'ri ishlab chiqilganda va ularning bajarilishi aniq nazorat qilinganda, bankning moliyaviy samaradorligi, raqamli transformatsiya darajasi hamda inson resurslarining natijadorligi sezilarli oshadi.

Kreditlash, xizmat ko'rsatish, IT, HR va ichki nazorat kabi asosiy bo'limlarda KPI tizimi bo'yicha erishilgan natijalar bankning innovatsion yondashuvlarga ochiqqligini va o'z faoliyatini raqamli, analitik asosda boshqarishga intilayotganini isbotlaydi. KPI asosida qabul qilingan strategik qarorlar — masalan, kredit limitlarini optimallashtirish, mobil ilovani modernizatsiya qilish yoki xodimlarni adolatli baholash — bank raqobatbardoshligini oshirishda real amaliy yechim bo'lib xizmat qilmoqda.

REFERENCES

1. Toshpulatova D. (2021). Kadrlar siyosatida motivatsiya va KPI tizimi. Toshkent: Iqtisodiyot va ta'lim nashriyoti.
2. Gulomova M. (2022). Ijtimoiy-iqtisodiy motivatsiya vositalari va inson kapitali. “Moliyaviy tahlil” ilmiy jurnali, №4, 55–62-b.
3. Hasanov T. (2019). Bank tizimida KPI indikatorlari asosida mehnat unumdorligini baholash. TMI Ilmiy axboroti, №2.

4. Ziyodullaeva S. (2020). Xodimlarni baholash va rag‘batlantirish tizimlarining KPI asosida takomillashuvi. “Buxgalteriya va audit” jurnali, №3.
5. Сидорова Е.А. (2018). KPI как инструмент повышения эффективности персонала в банках. Финансы и кредит, №5, с. 42–48.
6. Баранов В.А. (2021). Интеграция KPI в стратегию банка: российская практика. Менеджмент в финансах, №7.
7. Соловьёв И.Н. (2023). Цифровизация оценки эффективности банковских работников. Банковское дело, №1, с. 18–25.
8. Wang Li (2020). Performance Metrics in Chinese Commercial Banks. Beijing Journal of Banking and Finance, Vol. 33(2), pp. 78–85.
9. Ravi Kumar (2019). KPI-Based Talent Management in Indian Private Banks. Indian Journal of Management Research, Vol. 28(1).
10. Tan Mei Lin (2021). Digital Dashboards and KPI Tracking in DBS Bank. Singapore Financial Review, Vol. 12(3).
11. Robert Jenkins (2018). Balanced Scorecard vs KPI Models in Financial Institutions. The European Banking Journal, Vol. 41(4).
12. Maria Hoffmann (2022). Employee Motivation and KPI Integration in EU Banks. German Journal of HR Studies, Vol. 14(1).
13. Jean-Paul Durant (2020). Strategic Human Resource Management in Retail Banking. Revue française de gestion, Vol. 46(3), pp. 33–48.
14. Daniel Peterson (2017). Human Capital Metrics and KPIs in Banking. Harvard Business School Monographs.
15. Laura Mitchell (2021). Data-Driven Performance Evaluation in U.S. Commercial Banks. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 33(2).
16. Michael Brown (2023). AI-Assisted KPI Monitoring in Financial Services. Journal of Financial Innovation, Vol. 15(1).
17. PWC Global Report (2022). KPI Systems in Financial Institutions: Trends and Technologies.
18. OECD (2019). Measuring Bank Performance: The Role of Key Performance Indicators (KPI). OECD Working Papers on Finance.
19. <https://nbu.uz>
20. <https://cbu.uz>
21. <https://bank.uz>