TIJORAT BANKLARIDA KPI TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH (XALQ BANKI MISOLIDA)

Sobirov Diyorbek Baxtiyor o‘g‘li
O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi
Ilmiy rahbar: i.f.d., professor Berdiyarov B.T.

Annotatsiya. *Ushbu tadqiqot “Tijorat banklarida KPI tizimini takomillashtirish” mavzusini o‘z predmeti sifatida belgilab, bank xodimlarini baholash tizimidagi metodologik zaifliklarni hamda ularni ma’lumotlarga asoslangan yondashuvlar orqali bartaraf etish yo‘nalishlarini tadqiq etgan. Empirik asos sifatida Xalq banki tanlanib, davlat tijorat banklarida joriy KPI mexanizmlarining holati, bir o‘lchovli baholash tizimining cheklovlari va og‘irlikli ko‘p o‘lchovli model taklifi ko‘rib chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *KPI, xodimlar samaradorligi, tijorat banklari, Balanced Scorecard, weighted KPI, vaqt-asoslangan KPI, data management, performance management, motivatsiya, cross-sell, BI dashboard, Customer Lifetime Value, Goodhart qonuni.*

Muammoning iqtisodiy mohiyati quyidagicha: bank xodimi bir vaqtning o‘zida bir nechta mahsulot sotar ekan, uning bankka haqiqiy qiymati yalpi sotish soni yoki sarflangan vaqt bilan emas, balki mahsulot xilma-xilligi, mijoz sifati, uzoq muddatli daromadlilik va mijoz hayot sikli qiymati (Customer Lifetime Value - CLV) bilan o‘lchanishi kerak.

Xalq bankining 2026-yil may oyi uchun rasmiy KPI reglamentini tahlil qilsak, mavjud tizim to‘liq vaqtga asoslangan (time-based) yondashuvga qurilganini ko‘ramiz: xodim kunlik o‘rtacha necha soat amaliyot bajarganiga qarab baholanadi. Formula: $R = \Sigma(A \times B)$ / ish kunlari, bunda A - bajariladigan amaliyotlar soni, B - bir amaliyotga belgilangan vaqt normasi. Bu yondashuv muhim strategik ko‘rsatkichlarni - mahsulot diversifikatsiyasini, cross-sell samaradorligini, mijoz sifatini va uzoq muddatli daromadlilikni - to‘liq inobatga olmaydi.

So‘rovnoma 100 nafar xodim va 20 nafar menejer (jami 120 nafar) ishtirokida o‘tkazilgan. So‘rovnoma (n=100) natijalarida xodimlarning 71 foizi tizimni adolatsiz (Adams, 1965), 78 foizi cross-sell rag‘batlantirilmayotganini, 74 foizi KPI hisoblash jarayonini tushunmasligini ko‘rsatdi. Bu ko‘rsatkichlar o‘zaro bog‘liq:

tushunarsiz tizim adolatsiz tuyuladi va Vroom (1964) bo‘yicha E komponentini zaiflashtiradi.

Yangi model uchta asosiy qatlamdan iborat: mahsulot og‘irlik matritsasi, cross-sell va CLV bonuslari, va avtomatik hisoblash. Og‘irlik ballarini belgilashda to‘rt mezon hisobga olindi: bank daromad marjasi, CLV, strategik ustuvorlik va stickiness (mijozni saqlab qolish) kuchi.

$$W = (\Sigma P_i \times w_i) \times (1 + \beta_{cs}) \times (1 + \gamma_{clv})$$

bunda: P_i - i-mahsulot soni (dona); w_i - i-mahsulotning strategik og‘irlik bali; βcs - cross-sell koeffitsienti (0; 0,20; yoki 0,35 - mahsulot turlarining xilma-xilligiga qarab); γclv - CLV bonusi (0 yoki 0,15 - 12 oylik mijoz aktivligi asosida).

1-jadval. Weighted KPI modeli: simulatsiya natijalari

Ko‘rsatkich	Xodim A	Xodim B	Xodim C (aralash)
Asosiy jami (bonussiz)	500 ball	3 490 ball	1 280 ball
Jami weighted KPI balli	500 ball	4 711,5 ball	1 728 ball
Hozirgi vaqt-asoslangan KPI	Yuqori (39 soat)	Yuqori (≈52 soat)	Past (≈28 soat)
Yangi weighted tizim reytingi	Quyi (3-o‘rin)	Yuqori (1-o‘rin)	O‘rta (2-o‘rin)

Manba: Muallif tomonidan simulatsiya qilingan.

Simulatsiya ko‘rsatadiki, hozirgi vaqt-asoslangan tizimda Xodim A va Xodim B taxminan teng yoki Xodim B ko‘proq vaqt sarflagan bo‘lishiga qaramay, strategik qiymat bo‘yicha katta farq bor. Weighted tizim bu farqni aniq aks ettirib, Xodim B ga to‘g‘ri signal beradi.

Xalq bankining rasmiy may 2026 KPI reglamentini tahlil qilish orqali muammo yanada oydinlashdi: vaqt-asoslangan formula (R=ΣA×B/kun) bank strategiyasini xodimlar xatti-harakatiga to‘liq tarjima qila olmaydi. So‘rovnoma (n=120), intervyular (n=20), rasmiy hujjat tahlili va simulatsiya natijalari bir xulosaga olib keladi: mavjud tizim xodimlarning haqiqiy strategik qiymatini ko‘rsatmaydi va noto‘g‘ri yo‘nalishda rag‘batlantiradi. Tadqiqotning eng muhim ilmiy hissasi – Goodhart qonunining o‘zbek bank KPI tizimida birlamchi rasmiy hujjat asosida empirik ko‘rsatilishi. Bu topilma sektoral darajada KPI standartlarini ishlab chiqish uchun Markaziy bankka ham amaliy yo‘riqnoma vazifasini bajaradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Goodhart C. A. E. Problems of monetary management: The U.K. experience // Papers in Monetary Economics. – Vol. I. – Sydney: Reserve Bank of Australia, 1975.

2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

3. Vroom V. H. Work and Motivation. – New York: Wiley, 1964.

4. Xalq banki. 2026-yil may oyi uchun biznes yo‘nalishida belgilangan reja ko‘rsatkichlari. – Ichki reglament. – Toshkent: Xalq banki, 2026.