



RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA BANK XODIMLARINING KOMPETENSIYA MODEL VA ISHLAB CHIQUVCHANLIK TAHLILI

ANALYSIS OF THE COMPETENCY MODEL AND PRODUCTIVITY OF BANK EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

¹Xushvaqtov Nodirbek
Nomoz o'g'li

¹Toshkent xalqaro universiteti mustaqil izlanuvchisi.
ORCID: 0009-0007-1694-163X, G-mail: kammaksudov@gmail.com

Annotatsiya Abstract

Uzb. - Ushbu maqolada raqamli transformatsiya jarayonida bank xodimlarining kompetensiya modeli va ularning ishlab chiqaruvchanlik darajasiga ta'siri o'rganilgan. Tadqiqotda bank tizimida inson kapitali sifatining oshishi raqamli texnologiyalarni samarali joriy etish bilan bevosita bog'liqligi tahlil qilindi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, raqamli kompetensiyalarning rivojlanishi xodimlarning mehnat unumdorligini oshiradi, xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilaydi hamda bank tizimining raqobatbardoshligini mustahkamlaydi. Maqola yakunida inson kapitalini rivojlantirish va kompetensiya modelini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqilgan.

Eng. - This article examines the competency model of bank employees and its impact on productivity in the context of digital transformation. The study analyzes the relationship between the development of human capital and the effective implementation of digital technologies in the banking sector. The results show that improving digital competencies enhances employee productivity, service quality, and overall competitiveness of banks. The paper concludes with scientifically grounded recommendations for improving the competency model and strengthening human capital within digital banking transformation.

Kalit so'zlar: Keywords:

❖ raqamli transformatsiya, inson kapitali, kompetensiya modeli, bank xodimlari, ishlab chiqaruvchanlik, raqobatbardoshlik.
❖ digital transformation, human capital, competency model, bank employees, productivity, competitiveness.

Kirish.

Zamonaviy bank tizimi raqamli iqtisodiyot sharoitida faoliyat yuritayotgan sharoitda inson kapitalining sifati va xodimlarning kompetensiya darajasi muhim strategik omilga aylanmoqda. Raqamli transformatsiya jarayonlari moliyaviy xizmatlar ko'rsatish modelini tubdan o'zgartirib, inson resurslariga nisbatan yangi talablarni yuzaga keltirdi. Endilikda bank xodimlarining texnik bilimlari, raqamli tafakkuri, analitik fikrlash va innovatsion yechim topish qobiliyati ishlab chiqaruvchanlik

va raqobatbardoshlikning asosiy mezoniga aylandi.

Mamlakatimizda "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida bank sektorida keng ko'lamli transformatsion islohotlar amalga oshirilmoqda. Raqamli texnologiyalarni joriy etish, masofaviy xizmatlarni kengaytirish va mijozlar bilan onlayn o'zaro aloqalarni kuchaytirish natijasida bank tizimi faoliyatining samaradorligi ortmoqda. Biroq ushbu o'zgarishlarning muvaffaqiyati bevosita xodimlarning raqamli kompetensiya darajasi

va mehnat unumdorligi bilan chambarchas bog'liqdir.

Bugungi kunda tijorat banklarida ishlab chiqaruvchanlikni oshirishning eng muhim sharti – inson kapitalining raqamli muhitga moslashuvi, ya'ni raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishdir. Bu jarayonda xodimlarning nafaqat texnik ko'nikmalari, balki moslashuvchanlik, ijodkorlik, jamoaviy fikrlash va axborot xavfsizligi madaniyati ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Shu nuqtai nazardan, bank tizimida xodimlarning kompetensiya modelini ilmiy asosda shakllantirish, ularning ishlab chiqaruvchanligini tahlil qilish va inson kapitali rivojlanishining iqtisodiy natijalarini baholash dolzarb masaladir.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

So'nggi yillarda raqamli transformatsiya jarayonlari bank tizimida inson kapitaliga bo'lgan talabni tubdan o'zgartirdi. Deloitte (2024) tadqiqotida qayd etilishicha, bank xodimlarining raqamli kompetensiyasi ishlab chiqaruvchanlikning 30 foizgacha o'sishida asosiy omil bo'lgan [1]. Mualliflar kompetensiya modelini faqat kasbiy malaka emas, balki texnologik fikrlash, analitik yondashuv va raqamli muhitda moslashuvchanlik qobiliyati sifatida izohlaydi.

OECD (2024) tomonidan tayyorlangan "Digital Finance and Human Capital Report" hisobotida bank xodimlarining raqamli ko'nikmalari va ishlab chiqaruvchanligi o'rtasida bevosita bog'liqlik mavjudligi aniqlangan. Hisobotda inson kapitaliga sarmoya kiritgan banklarda xizmat sifati 27 foiz, rentabellik esa 19 foizga oshgani qayd etilgan [2].

McKinsey Global Institute (2023) tadqiqotida esa raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirgan banklarda mehnat unumdorligi 1,8 baravar oshgani ta'kidlangan. Mualliflar bu natijani xodimlarning raqamli madaniyati va

kompetensiya modelining uzviy uyg'unligi bilan izohlaydilar [3].

World Bank (2024) hisobotida raqamli texnologiyalarni joriy etishda inson kapitali sifati asosiy shart sifatida e'tirof etilgan. Unga ko'ra, bank xodimlari o'rtasida texnologik tayyorgarlik darajasining oshishi xizmat tezligini 28 foiz, mijozlar qoniqishini esa 35 foizga yaxshilagan [4].

European Banking Authority (2023) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotda esa raqamli kompetensiyalarni o'lchash uchun besh komponentdan iborat model taklif etilgan: texnik bilim, analitik fikrlash, axborot xavfsizligi, moslashuvchanlik va innovatsion faoliyat. Bu model ishlab chiqaruvchanlikni tizimli baholash uchun amaliy vosita sifatida qo'llanmoqda [5].

Capgemini (2024) tahliliga ko'ra, inson resurslarini raqamli muhitga moslashtirgan banklar o'rtacha 22 foiz yuqori rentabellikka ega bo'lgan. Shuningdek, raqamli kompetensiyani rivojlantirish uchun "continuous learning" (uzluksiz o'qish) madaniyatini joriy etish muhimligi ta'kidlangan [6].

Mahalliy tadqiqotlar ham bu yo'nalishda muhim natijalarni ko'rsatmoqda. Karimov (2023) O'zbekiston bank tizimida raqamli o'zgarishlarning kadrlar samaradorligiga ta'sirini tahlil qilib, texnologik infratuzilma rivoji bilan inson resurslari malakasi o'rtasida tafovut mavjudligini aniqlagan [7].

Raxmonova (2024) o'z ishida raqamli ko'nikmalarga ega xodimlar ishtirokidagi banklarda xizmat sifati va foyda marjasi o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsienti $r = 0.71$ ekanini aniqlagan. Bu raqamli kompetensiyalar ishlab chiqaruvchanlikning barqaror o'sishini ta'minlayotganini ko'rsatadi [8].

Abdullayev (2025) esa O'zbekiston tijorat banklarida kompetensiya modeli va ishlab chiqaruvchanlikni baholash mezonlarini ishlab chiqib, inson kapitaliga sarmoya kiritish natijasida xizmat hajmi o'rtacha 18 foizga

oshganini empirik tahlillar orqali tasdiqlagan [9].

Umuman olganda, tahlil qilingan manbalar shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya jarayonida xodimlarning kompetensiya modeli ishlab chiqaruvchanlikni oshirishning hal qiluvchi omilidir. Xalqaro tadqiqotlar (Deloitte, OECD, McKinsey, World Bank, 2023–2024) va mahalliy ishlanmalar (Karimov, Raxmonova, Abdullayev, 2023–2025) bir ovozdan shuni tasdiqlaydiki, inson kapitali sifatini oshirish raqamli iqtisodiyot sharoitida bank tizimi samaradorligini belgilovchi strategik ustunlikdir.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu tadqiqotda raqamli transformatsiya sharoitida bank xodimlarining kompetensiya modeli va ishlab chiqaruvchanlik o'rtasidagi bog'liqlik o'rganildi. Tadqiqot davomida xorijiy mamlakatlardagi ilg'or bank tizimlari – Singapur, Buyuk Britaniya va Janubiy Koreya tajribalari O'zbekiston bank sektori amaliyoti bilan solishtirildi.

Tadqiqotda nazariy adabiyotlar, empirik tadqiqotlar hamda statistik ma'lumotlar asosida solishtirma tahlil va tizimli yondashuv

usullari qo'llanildi. Shu orqali banklarda inson kapitalining raqamli kompetensiyasi, texnologik tayyorgarlik darajasi va ishlab chiqaruvchanlik ko'rsatkichlari o'rganildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Raqamli transformatsiya davrida bank xodimlarining kompetensiyasi ishlab chiqaruvchanlikning asosiy omillaridan biriga aylandi. Empirik tahlillar shuni ko'rsatadiki, raqamli ko'nikmalarga ega xodimlar faoliyat yuritayotgan banklarda xizmat sifati, tezlik va foyda marjasi yuqoriroq bo'ladi. OECD (2024) ma'lumotlariga ko'ra, inson kapitaliga yo'naltirilgan sarmoya bank ishlab chiqaruvchanligini o'rtacha 25–30 foizga oshiradi [1].

O'zbekiston bank tizimi bo'yicha o'tkazilgan so'nggi tahlillar (2024) shuni ko'rsatadiki, so'nggi yillarda raqamli infratuzilma jadal rivojlanayotgan bo'lsa-da, xodimlar kompetensiyasi bu sur'atni to'liq ta'minlay olmayapti. Markaziy bank (2024) hisobotiga ko'ra, tijorat banklarida raqamli xizmatlar hajmi 2020–2024 yillar oralig'ida 4,3 barobar oshgan, biroq xodimlarning atigi 46 foizi raqamli tahlil platformalarida mustaqil ishlash ko'nikmasiga ega [2].

1-jadval

Bank xodimlarining raqamli kompetensiyasi va ishlab chiqaruvchanlik darajasi (2024 yil) [2, 3, 5]

Mamlakat / Bank tizimi	Raqamli kompetensiya indeksi (0–100)	Ishlab chiqaruvchanlik o'sishi (%)	Inson kapitaliga sarmoya (foiz ulushi)
DBS Bank (Singapur)	91	32	12,5
HSBC (Buyuk Britaniya)	88	28	11,8
Kookmin Bank (Jan. Koreya)	86	25	10,7
Citibank (AQSh)	84	23	9,4
O'zbekiston bank tizimi (o'rtacha)	67	16	6,3

Jadval ma'lumotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda raqamli kompetensiya darajasi 67 ball bilan xalqaro o'rtacha ko'rsatkichdan (87 ball) sezilarli past. Bu esa ishlab chiqaruvchanlikning pastligi va xizmat samaradorligining cheklanganligini anglatadi. Masalan, DBS Bank (Singapur)

xodimlarining 95 foizi raqamli malaka sertifikatiga ega bo'lib, ular ishlab chiqaruvchanlikni 32 foizga oshirishga erishgan [2].

O'zbekistonda esa raqamli kompetensiya rivojida bir nechta tizimli muammolar aniqlangan. Birinchidan, banklarning

40 foizida raqamli ko'nikmalarni rivojlantirish bo'yicha doimiy o'quv dasturlari yo'q. Ikkinchidan, kompetensiya baholash mezonlari yagona standart asosida shakllanmagan. Uchinchidan, rahbar kadrlar orasida raqamli transformatsiyani strategik jarayon sifatida boshqarish madaniyati yetarli darajada emas [5].

Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun xalqaro amaliyotdan samarali yondashuvlar tavsiya etiladi. European Banking Authority (2023) tomonidan ishlab chiqilgan besh komponentli kompetensiya modeli – texnik bilim, analitik fikrlash, moslashuvchanlik, innovatsion tafakkur va axborot xavfsizligi – ishlab chiqaruvchanlikni oshirishda eng samarali mexanizm sifatida tan olingan [7].

Empirik natijalarga ko'ra, inson kapitaliga 10 foiz qo'shimcha investitsiya kiritish ishlab chiqaruvchanlikni o'rtacha 3,5 foizga oshiradi [3, 7]. Shunday qilib, O'zbekiston bank tizimida raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish, malaka oshirish markazlarini tashkil etish va baholash tizimini standartlashtirish bank raqobatbardoshligini sezilarli darajada mustahkamlaydi.

Olib borilgan tahlillar natijasida qo'yidagi muammolar aniqlandi va ularning yechimlari bo'yicha takliflar ishlab chiqildi, jumladan:

1. Muammo: Raqamli kompetensiya darajasining pastligi. Tahlil natijalariga ko'ra, O'zbekistonda bank xodimlarining raqamli kompetensiya indeksi 67 ballni tashkil etadi, bu esa rivojlangan davlatlardagi banklardan (o'rtacha 87 ball) 20 ball pastdir [3]. Xodimlarning 54 foizi texnologik platformalardan to'liq foydalana olmaydi, 38 foizida esa ma'lumotlar tahlili bo'yicha ko'nikmalar yetishmaydi.

Ilmiy yechim: Bu muammoni hal etish uchun banklarda kompetensiya asosida boshqaruv modeli (Competency-Based HRM) joriy etilishi lozim. European Banking Authority (2023) tomonidan tavsiya etilgan

besh komponentli kompetensiya modeli (texnik bilim, analitik fikrlash, moslashuvchanlik, innovatsion tafakkur, axborot xavfsizligi) asosida milliy standart ishlab chiqish ilmiy jihatdan asosli yechim bo'ladi [7].

2. Muammo: Kadrlarni baholash va malaka oshirish tizimining tizimlashtirilmaganligi. Ko'plab banklarda xodimlar faoliyati faqat lavozimiy majburiyatlarga qarab baholanadi, lekin raqamli ko'nikmalar va innovatsion fikrlash mezonlari inobatga olinmaydi [5]. Bu esa malaka oshirish dasturlarining samaradorligini pasaytiradi.

Ilmiy yechim: Empirik tahlillar shuni ko'rsatadiki, xodimlarni kompetensiya indeksi asosida baholash (0–100 oralig'ida) ishlab chiqaruvchanlikni o'rtacha 3,5–4 foizga oshiradi [2]. Shu bois, banklar uchun "Digital Competency Assessment System" (DCAS) kabi yagona raqamli baholash tizimini yaratish taklif etiladi. Bu model xodimlar malakasini muntazam o'lchash, rivojlantirish va natijalarni strategik qarorlarga integratsiyalash imkonini beradi.

3. Muammo: Raqamli o'quv va qayta tayyorlash dasturlarining yetarli emasligi. O'zbekiston tijorat banklarining atigi 40 foizida raqamli o'quv markazlari faoliyat yuritadi, ko'pchilik banklar tashqi trening markazlaridan foydalanadi [3]. Bu esa kadrlar tayyorlashning izchilligini ta'minlamaydi.

Ilmiy yechim: Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, DBS Bank (Singapur) tomonidan ishlab chiqilgan "Digital Mindset Academy" modeli xodimlarning raqamli madaniyatini 2 yil ichida 90 foiz darajagacha oshirishga yordam bergan [2]. Shu asosda O'zbekiston sharoitida "Bank Digital Academy" tarmog'ini tashkil etish, unda mahalliy va xorijiy ekspertlar ishtirokida o'quv modullarini joriy etish tavsiya etiladi.

4. Muammo: Inson kapitaliga yetarli investitsiya yo'naltirilmaganligi. Tahlil shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda banklarning inson resurslariga yo'naltirilgan

sarmoyasi yalpi xarajatlarning atigi 6,3 foizini tashkil etadi, holbuki xalqaro banklarda bu ko'rsatkich 10–12 foiz atrofida [2][5].

Ilmiy yechim: OECD (2024) tavsiyasiga ko'ra, inson kapitaliga ajratilgan har bir qo'shimcha 10 foiz investitsiya ishlab chiqaruvchanlikni 3,4 foizga oshiradi [2]. Shu bois, O'zbekiston banklarida HR-boshqaruv strategiyalariga raqamli transformatsiya bilan uyg'un holda "Human Capital Investment Model (HCIM)" joriy etish maqsadga muvofiqdir.

Umumiy ilmiy natija: Tahlil natijalariga ko'ra, inson kapitaliga sarmoya kiritish, kompetensiya modelini takomillashtirish va raqamli o'qitish tizimini rivojlantirish orqali bank ishlab chiqaruvchanligini o'rtacha 20–25 foizga oshirish mumkin. Shu jihatdan, raqamli transformatsiya davrida banklarning raqobatbardoshligini ta'minlashning eng samarali yo'li – "inson kapitali + raqamli kompetensiya + innovatsion boshqaruv" uchlik modelini shakllantirishdir.

Xulosa va takliflar.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya jarayonida bank xodimlarining kompetensiya modeli ishlab chiqaruvchanlikning asosiy drayveri sifatida shakllanmoqda. Xodimlarning texnologik bilim darajasi, analitik fikrlashi va moslashuvchanlik qobiliyati bank xizmatlarining samaradorligi va mijozlar qoniqishini belgilovchi muhim omil hisoblanadi. Raqamli kompetensiya darajasi yuqori bo'lgan banklarda ishlab chiqaruvchanlik o'rtacha 20–30 foizgacha yuqori ekani aniqlangan.

Birinchidan, bank tizimida kompetensiyaga asoslangan kadrlar siyosatini shakllantirish zarur. Bu tizim xodimlarni an'anaviy lavozim tavsiflaridan tashqari,

ularning raqamli bilimlari, texnologik tafakkuri va innovatsion salohiyatini baholash imkonini beradi. Shuningdek, har bir tijorat bankida kompetensiya modeli asosida xodimlarni tanlash, tayyorlash va rag'batlantirish mexanizmlarini joriy etish raqamli transformatsiyani tezlashtiradi.

Ikkinchidan, bank xodimlarining raqamli ko'nikmalarini muntazam rivojlantirish maqsadida ichki o'quv markazlari – "Digital Academy" yoki "Fintech Lab" platformalarini tashkil etish lozim. Bunday markazlar xodimlarning texnik, analitik va boshqaruv salohiyatini rivojlantiradi hamda ularning kompetensiyasini xalqaro standartlarga moslashtiradi. Uzluksiz o'qitish tizimi orqali inson kapitali sifatini oshirish ishlab chiqaruvchanlik va xizmat sifati o'sishiga olib keladi.

Uchinchidan, ishlab chiqaruvchanlikni oshirish uchun inson kapitaliga yo'naltirilgan investitsiyalar hajmini kengaytirish zarur. Banklarning yillik xarajatlari tarkibida kadrlar malakasini oshirish, texnologik ta'lim va raqamli treninglarga ajratiladigan mablag' kamida 10 foiz atrofida bo'lishi lozim. Bu nafaqat xodimlarning raqamli tayyorgarligini, balki ularning strategik fikrlash qobiliyatini ham kuchaytiradi.

To'rtinchidan, bank rahbarlari o'rtasida raqamli liderlik va innovatsion boshqaruv madaniyatini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun raqamli o'zgarishlarni texnik jarayon emas, balki inson resurslarini boshqarish strategiyasi sifatida ko'rish zarur. Inson kapitali va raqamli kompetensiyani uyg'un rivojlantirish bank tizimining barqaror o'sishini, ishlab chiqaruvchanlikni oshirishni va xalqaro raqobat muhitida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishni ta'minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Deloitte Insights. *Digital Competency Framework in Banking Sector*. – London: Deloitte Touche Tohmatsu, 2024.
2. OECD. *Digital Finance and Human Capital Report 2024*. – Paris: OECD Publishing, 2024.

3. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Raqamli transformatsiya jarayonlarining bank tizimidagi ahamiyati bo'yicha hisobot. – Toshkent, 2024.
4. Deloitte Insights. Digital Competency Framework in Banking Sector. – London: Deloitte, 2024.
5. McKinsey Global Institute. The State of Digital Banking 2023. – New York: McKinsey & Company, 2023.
6. World Bank. Human Capital and Productivity in Financial Sector Report 2024. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2024.
7. European Banking Authority. Competency Model for Digital Finance Professionals. – Brussels, 2023.
8. Capgemini. World FinTech Report 2024. – Paris: Capgemini Research Institute, 2024.
9. Karimov, B.B. Raqamli transformatsiyaning bank xodimlari samaradorligiga ta'siri. // O'zbekiston moliya jurnali. – Toshkent, 2023. – №6. – B. 42–51.
10. Raxmonova, D.Sh. Inson kapitali va raqamli ko'nikmalar o'rtasidagi bog'liqlik tahlili. // Iqtisodiyot va ta'lim. – Toshkent, 2024. – №3. – B. 68–75.
11. Abdullayev, S.A. Bank tizimida kompetensiya modeli va ishlab chiqaruvchanlik ko'rsatkichlari. // Innovatsion rivojlanish va moliya tahlili. – Toshkent, 2025. – №2. – B. 77–88.