

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

Mingbayeva Shahnoza Ravshanovna

O'zbekiston Respublikasi Bank moliya akademiyasi

Biznesni boshqarish (Master of Business Administration-MBA)

Banking 23-02-guruh magistranti

Annotatsiya: Jahonda banklar bugungi moliyaviy xizmatlar bozorining asosiy sektorlaridan hisoblanadi. Xalqaro miqyosida banklarda xizmat ko'rsatuvchi xodimlar ish sifati hamda samaradorligini baholash jarayoni jadal sur'atlarda O'zbekistonda ham tizimlashib bormoqda. Ushbu maqolada xorijiy banklarida KPI tizimi va O'zbekiston bank sektori rivojlanishidagi o'rnini tadqiq etgan.

Аннотация: В мире банки являются одним из основных секторов сегодняшнего рынка финансовых услуг. На международном уровне процесс оценки качества и эффективности работы обслуживающего персонала в банках ускоренными темпами систематизируется и в Узбекистане. В данной статье исследована система KPI в зарубежных банках и ее роль в развитии банковского сектора Узбекистана.

Abstract: In the world, banks are one of the main sectors of today's financial services market. At the international level, the process of assessing the quality and efficiency of bank staff is being systematized at an accelerated pace in Uzbekistan. This article examines the KPI system in foreign banks and its role in the development of the banking sector in Uzbekistan.

Kalit so'zlar: Loyiha menejmenti, KPI baholash tizimi, reyting ko'rstakichi, ustama

Ключевые слова: Управление проектами, система оценки KPI, индикатор рейтинга, наценка.

Keywords: Project management, KPI assessment system, rating indicator, margin

Kirish

O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki mamlakatimiz birinchi Prezidenti I.Karimovning 1991 yil sentabrdagi Farmoni bilan tashkil etilgan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki" unitar korxonasi aksiyadorlik jamiyati shaklida qayta tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2019 yil 30 noyabrdagi PQ-4540-sonli qaroriga asosan O'zmilliybank aksiyadorlik jamiyati shaklida qayta tashkil etildi.

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi va O'zbekiston Respublikasi

Tiklanish va taraqqiyot jamg'armasi davlat nomidan "O'zmilliybank" AJning ta'sischi hisoblanadi.

"O'zmilliybank" AJ faoliyatining asosiy vazifalari va yo'nalishlari:

- xorijiy kredit liniyalari, xalqaro kapital bozoridagi resurslar, xorijiy investorlar mablag'larini jalb qilish orqali iqtisodiyotning ustuvor sektorlarida yirik investitsion loyihalarni faol ravishda kreditlash;
- xizmat ko'rsatish sifati va tezkorligini oshirish uchun innovatsion moliyaviy mahsulotlarni joriy etish;
- kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'yektlariga bank xizmatlarini, shuningdek, tashqi iqtisodiy faoliyat masalalarida moliyaviy maslahatlar berish va axborot ko'magini ko'rsatish;
- aholiga chakana bank xizmatlari ko'rsatishni rivojlantirish, shu jumladan axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda bank xizmatlarining yangi turlarini joriy etish;
- birinchi navbatda milliy valutadagi uzoq muddatli mablag'larni safarbar qilish hisobiga bank faoliyatini moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish;
- savdo-eksport moliyalashtirish biznesi mahsulotlarini rivojlantirish va uning geografiasini kengaytirish, shuningdek, respublikaning eksport salohiyatini rivojlantirish dasturlarini qo'llab-quvvatlash, eksport qiluvchilarga konsalting xizmatlarini taqdim etish;
- korporativ mijozlarga investitsion banking, jumladan ichki va tashqi bozorlarda qimmatli qog'ozlarni chiqarish va joylashtirish xizmatlarini ko'rsatish.

Muhokama va natijalar

O'zmilliybank" AJ xodimlarni rag'batlantirish tizimli va aniq maqsadlarda ishlab chiqilgan bo'lib, bu hech bir korxonaga yoki boshqa tijorat banklarida amal qilmaydigan tizimdir. Bu tizim **O'zmilliybank" AJ**ning eng ishonchli tarzda rivojlanishiga olib kelayotgan tizim desak hech ham mubolag'a qilmagan bo'lamiz. Ya'ni bankning bu tizimi orqali bank o'z faoliyatini samarali va sifatli olib borishini yaqqol isbotidir. Har qanday faoliyat turning birinchi navbatdagi bo'g'ini bo'lib inson mehnati xizmat qiladi.

Shuning uchun ham inson mehnatini qadrlash va mehnatiga yarasha ijtimoiy-iqtisodiy hamda moliyaviy holda uni rag'batlantirish ish faoliyatiga o'z ta'sirini o'tkazishini ko'rishimiz mumkin. **O'zmilliybank" AJ** da hodimlarni rag'batlantirish, ularni mehnatiga yarasha baho berish mukammal ishlab chiqilgan tizim orqali amalga oshiriladi. Bu tizim bir necha xil turlari mavjud. **O'zmilliybank" AJ** birlashgan kasaba uyushmalari qo'mitasi mablag'lari hisobidan hodimlarni rag'batlantirishga hamda moddiy yordam ko'rsatish tartibi:

1. Moddiy rag'batlantirish uchun:

- Boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasining yig'ilish bayonida hodimning nima uchun rag'batlantirilayotganligi aniq, asosli ravishda ko'rsatilishi kerak;

- Bunda hodimning o'z funksional vazifalari parametrlarini qay darajada bajarayotganligi, jamoat ishlarida faolligi, korporativ etika qoidalariga amal qilishi hisobga olinishi shart;

- Boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasining qarorida filial rahbarining rozilik belgisi (imzo qo'yishi kerak) bo'lishi;

- Bosh bankning tegishli bo'lim va boshqarmalaridan hodimni rag'batlantirish yuzasidan roziligini olish (begunok orqali).

2. Moddiy yordam:

- Boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasining yig'ilishi bayonida hodimning nima uchun moddiy yordam so'rab ariza berganligi aniq, asosli ravishda ko'rsatilishi kerak;

- Moddiy yordam haqidagi arizaga hodimning bevosita rahbarining rozilik belgisi qo'yilishi kerak. Arizalar boshlang'ich kasaba uyushmasi qo'mitasida to'planadi.

KPI – tizimi asosiy ko'rsatkichlar (bank uchun muhim va yuqori ahamiyatga ega) bo'lgan tizimdir. Xodimlarni rag'banlantirishda ularni quyidagi kompetensiyalar orqali mativatsiyasini oshirish hamda daromadini ko'paytirish yo'llarini keltirib o'tiladi:

- Jamoani rag'batlantirish va ruxlantirish

- hodimlarni qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida rag'batlantiradi, ularga qo'yilgan vazifalarni naqadar muhumliligini tushuntiradi, maqsadlarga erishishga ruxlantiradi, kelajakka umid va muvaffaqiyatlarga erishishga ishonch tuyg'ularini uyg'otadi. Qo'yilgan maqsadlarga erishish ishonchini o'zining misolida o'rnatib namoyon qiladi. Maqsadlarni belgilashda shijoat va aniqlik – o'zi boshqalar uchun yuksak maqsadlarni belgilaydi, bunda natijaga erishish muddatlari, shuningdek, natijaning aniq o'lchamdagi ko'rsatkichlarini ko'rsatib o'tadi.

- Natija uchun masuliyatni olish – natija uning muvaffaqiyati bilan yakunlansa ham, aksincha, omadsiz yakunlansa ham javobgarlikni o'z bo'yniga oladi: chunki, natija uning harakatiga bevosita bog'liq ekanligini yaxshi biladi. Natijasi muvaffaqiyatsiz holatlarga duch kelganda yaxshi natijalarga erishish uchun shaxsan o'zi boshqacha harakatlar yangicha yo'llarini topa oladi.

- Jamoa ishini tashkil etish – jamoaning ishini tashkil qiladi, jamoada har bir ish o'rni va javobgarligini belgilab beradi, yakka va jamoaviy maqsadlar o'rnatadi, hodimlarni muvaffaqiyatga erishishlari yo'lida birlashtiradi va muvofiqlashtiradi. Jamoaning umumiy natijaga erishishga chorlaydi.

- Maqsadlarga erishishda faollik, qat'iyatlilik va uddaburonlik – ko'zlanga natijaga erishish uchun harakat qiladi, ishda stabil faollikni namoyon qiladi. Qiyinchiliklarga duch kelsa ham, taslim bo'lmaydi. Qiyinchiliklarni yengib o'tish uchun sabr-matонат va qat'iyatlilik ko'rsatadi. Ko'zlangan natijaga erishishda uddaburonlik qiladi. Zarur xolatlarda maqsadlarga erishishning yangi yo'llarini topa

oladi. O'zmilliybank" AJ ATB amaliyot boshqarmasida ish haqi tizimida 2018 yil boshidan boshlab ish haqini quyidagi o'zgarishlar orqali, yangilangan tizim orqali hodimlarni ish haqilari va ularni rag'batlantirish yo'llari amal qilib kelmoqda. Ular quyidagicha o'zgarishlarni o'zida mujjassam etgan: Ish haqi tizimidagi o'zgarishlar:

1. Ish haqi KPI ko'rsatkichi faqat —foyda+zaxira ko'rsatkichiga bog'lanib, minimum miqdori 50%gacha pasaytirildi (oldin 70% bo'lgan)

2. Filial rahbar xodimlarni o'zgaruvchan ish haqisi o'zini KPI dan tashqari filial KPI ko'rsatkichlariga bog'lanib hisoblanadi. Boshqaruvchi va minibank boshlig'ining ko'rsatkichlarida alohida ulush bilan ko'rsatkichi bo'lganligi sababli umumiy filial KPI ga bog'lanmasligi belgilandi

4. Asosiy xodimlarga (rahbar bo'lmagan) o'lchanadigan ko'rsatkichlar belgilangan bo'lsa, filial KPI ko'rsatkichiga bog'lanmasligi belgilandi

5. Barcha yo'nalishlar uchun ish yuklamalarida meyor 5 000 ball qilib belgilandi

6. 01.02.2018 yildan boshlab sotish bilan bog'liq xodimlarni o'zgaruvchan ish haqisi bonus kartalar bo'yicha hisob-kitob qilinadi. Shu tarzda o'zgarishlar amalga oshirildi va hozirgi kunda ham bu o'zgarishlar o'z faoliyatini yana davom ettirmoqda. Bu o'zgarish hodimlarni qoniqtirib kelishi va hodimlarning yanada yaxshi natijalar bilan ishlashi takomillashganligini korishimiz mumkin. O'z o'rnida bu o'zgarish bank oldiga o'ziga yarasha maqsad, vazifa hamda muammolarni keltirib chiqaradi.

Ko'rsatkichlari	Ulushi	reja/ meyor	fakt	Bajari- lishi, %da	Shkala bo'yicha, %da	Yakuniy baho, %da
Menejerlar	1.0					150%
Xodimga belgilangan kreditlar o'stirish rejasi bajarilishi (<50%=0; >50% hisob-kitobdan kelib chiqqan foiz miq-dorida; 200%gacha)	0.30	1000	2000	200%	200%	60%
Amaliyotlar soni bo'yicha yuklanma meyorlarni bajarilishi (<50%=0; >50% hisob-kitobdan kelib chiqib foiz miqdorida; 300%gacha)	0.30	5000	8000	160%	160%	48%
Xodimning kredit portfelidagi muam-moli aktivlar salmog'i bo'yicha meyor bajarilishi (0%=110%; 0%<x<0.5%=100%; 0.5%<x<1%=75%; >1%=0%)	0.20	0.5%	0%	110%	110%	22%
Front ofisda mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlari bajarilish darajasi (<75%=0; >75%=100%)	0.20	100	75	75%	100%	20%

1-rasm. Tijorat banklarida KPI tizimini hisob-kitob qilish amaliyoti.

Yuqoridagi rasmda KPI bo'yicha kredit bo'yicha ishlaydigan hodimlarni bajargan ishi va ularni rag'banlantirishni hisoblanish tartibi keltirib o'tilgan. Unga asosan kiritilgan kreditlarni berilishi va ularni har oyda belgilangan meyorlar orqali hodimlar mijozlarga belgilangan tartib hamda nizomga muvofiq berishi hamda ularni qaytirilish nazoratini amalga oshirgan holda kredit ishlari bilan shug'ullanadigan hodimlarni rag'batlantirish mexanizmi ko'rishimiz mumkin. Hamda korporativ xizmatlar bo'limi hodimlariga beriladigan oylik maosh hamda ularni rag'batlantirish usulini ko'rishimiz mumkin.

KPI tizimi tijorat banklarida samaradorlikni oshirish uchun asosiy vositalardan biri hisoblanadi. Uni optimallashtirish orqali banklar o'z strategik maqsadlariga erishish imkonini oshirishlari mumkin. Takomillashtirilgan KPI tizimi rahbariyatga real vaqtda ma'lumotlarni taqdim etish va xodimlar ishini samarali boshqarish imkonini beradi. Shu bilan birga, KPI tizimining zamonaviy texnologiyalar bilan boyitilishi banklarning biznes rivojiga yanada ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 30.04.2023 yil
2. "Banklar va bank faoliyati to'grisida" O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 05.11.2019 yildagi O'RQ-580-son
3. "Markaziy bank to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 11.11.2019 yildagi O'RQ-582-son
4. "Bank siri to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuni, 30.08.2003 yildagi 530-II-son
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi "O'zbekiston Respublikasi Bank tizimini yanada isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi PF-5992-sonli Farmoni
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Yangi O'zbekistonning harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-sonli Farmoni //2022-2026 yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi
8. "Bank xizmatlari iste'molchilari bilan o'zaro munosabatlarni amalga oshirishda tijorat banklarining faoliyatiga qo'yiladigan minimal talablar to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Boshqaruvining 02.07.2018 yildagi 3030-sonli qarori
9. Баранова В.В., Дроздова Н.О. Современная трансформация банковской системы и её влияние на финансирование экономики// Вестник Международного института рынка. – 2019 - №1. - С.15-21.
10. Каримова М.А. Совершенствование KPI системы в коммерческих банках Узбекистана International Interdisciplinary Scientific Conference "Digitalisation and Sustainability for Scientific Deployment :Economic, Social, and Medical Aspects"
11. Ismoilov Sh. S. Tijorat banklarida KPI tizimini joriy etishni ahamiyati Economics and Menejment Engineering, 2023