

TIJORAT BANKLARIDA KPI TIZIMINI JORIY ETISHDAGI ASOSIY QIYINCHILIKLAR VA ULARNI YENGISH USULLARI

ОСНОВНЫЕ ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КPI В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

THE MAIN DIFFICULTIES IN THE IMPLEMENTATION OF THE KPI SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS AND METHODS OF OVERCOMING THEM

Xalimkulova Umida Abdukaxarovna

AJ "Infinbank" Mustaqillik bank xizmatlari
markazi chakana amaliyotlar bo'limi boshlig'i
u.xalimqulova@infinbank.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada tijorat banklarida KPI (Key Performance Indicators - asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) tizimini joriy etishdagi asosiy qiyinchiliklar va ularni yengish usullari ko'rib chiqiladi. Tadqiqot adabiyotlar tahlili va mavjud amaliyotlarning tanqidiy tahlili asosida olib borilgan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, KPI tizimini joriy etishda eng katta qiyinchiliklar xodimlarning qarshiligi, ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash va muvofiqlashtirish, shuningdek, tizimni samarali boshqarish bilan bog'liq. Maqolada ushbu qiyinchiklarni yengish uchun bir qator strategiyalar va tavsiyalar taklif etiladi.

Kalit so'zlar: KPI, tijorat banklari, samaradorlik ko'rsatkichlari, boshqaruv, bank tizimi

Аннотация: В данной статье будут рассмотрены основные трудности внедрения системы KPI (Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности) в коммерческих банках и способы их преодоления. Исследование было основано на анализе литературы и критическом анализе существующих практик. Результаты показывают, что наибольшие трудности при внедрении системы KPI связаны с сопротивлением сотрудников, правильным подбором и координацией показателей, а также эффективным

управлением системой. В статье предлагается ряд стратегий и рекомендаций по преодолению этих трудностей.

Ключевые слова: KPI, коммерческие банки, показатели эффективности, менеджмент, банковская система

Abstract: This article will look at the main difficulties in the implementation of the KPI (Key Performance Indicators - key performance Indicators) system in commercial banks and ways to overcome them. The study was based on literature analysis and critical analysis of existing practices. The results show that the greatest difficulties in implementing the KPI system are related to the resistance of employees, the correct selection and coordination of indicators, as well as the effective management of the system. The article offers a number of strategies and recommendations to overcome these challenges.

Keywords: KPI, commercial banks, efficiency indicators, management, banking system

KIRISH

Zamonaviy bank tizimida raqobatbardoshlikni oshirish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash uchun samaradorlikni boshqarish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu maqsadga erishishning eng samarali vositalaridan biri KPI tizimini joriy etishdir. KPI - bu tashkilotning strategik maqsadlariga erishish yo'lidagi asosiy ko'rsatkichlarni o'lchovchi va baholovchi tizimdir [1]. Tijorat banklarida KPI tizimini joriy etish orqali bank faoliyatining turli yo'nalishlarini samarali boshqarish, xodimlar mehnatini to'g'ri baholash va motivatsiya berish, shuningdek, bank strategiyasini amalga oshirishni nazorat qilish mumkin [2].

Biroq, KPI tizimini joriy etish jarayoni ko'plab qiyinchiliklarga duch keladi. Ushbu maqolaning maqsadi tijorat banklarida KPI tizimini joriy etishdagi asosiy qiyinchiliklarni aniqlash va ularni yengish usullarini taklif etishdir. Bu orqali bank rahbarlari va mutaxassislari KPI tizimini samarali joriy etish va undan maksimal foyda olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

USULLAR VA ADABIYOTLAR TAHLILI

Ushbu tadqiqot adabiyotlar tahlili va mavjud amaliyotlarning tanqidiy tahlili asosida olib borildi. Tadqiqot davomida o'zbek, rus va xorijiy manbalarda nashr etilgan ilmiy maqolalar, kitoblar va hisobotlar o'rganib chiqildi. Shuningdek, turli

mamlakatlar tijorat banklarining KPI tizimini joriy etish bo'yicha tajribalari tahlil qilindi.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, KPI tizimini joriy etish mavzusi ko'plab olimlar va amaliyotchilar tomonidan o'rganilgan. Masalan, Kaplan va Norton [3] o'zlarining "The Balanced Scorecard" kitobida KPI tizimining ahamiyati va uni joriy etish usullari haqida batafsil ma'lumot berishgan. Ular KPI tizimini to'rt asosiy yo'nalish bo'yicha ko'rib chiqishni taklif etishadi: moliyaviy ko'rsatkichlar, mijozlar, ichki jarayonlar va o'sish hamda rivojlanish.

Rossiyalik olim Klochkov [4] esa o'zining tadqiqotida KPI tizimini joriy etishdagi asosiy muammolarni ko'rib chiqqan. U xodimlarning qarshiligi, ko'rsatkichlarni noto'g'ri tanlash va tizimni noto'g'ri boshqarish kabi masalalarni asosiy qiyinchiliklar sifatida ajratib ko'rsatgan.

O'zbekistonlik olimlar Abdullaev va Qodirov [5] mahalliy tijorat banklarida KPI tizimini joriy etish tajribasini o'rganishgan. Ular KPI tizimini joriy etishda bank xodimlarining malakasini oshirish va zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish muhimligini ta'kidlashgan.

Xalqaro tajribani o'rganish shuni ko'rsatadiki, KPI tizimini muvaffaqiyatli joriy etgan banklar o'z faoliyatining samaradorligini sezilarli darajada oshirishga erishganlar. Masalan, JP Morgan Chase banki KPI tizimini joriy etgandan so'ng o'z operatsion xarajatlarini 15% ga kamaytirish va mijozlar mamnuniyatini 20% ga oshirishga erishgan [6].

NATIJARLAR

Adabiyotlar tahlili va mavjud amaliyotlarni o'rganish natijasida tijorat banklarida KPI tizimini joriy etishdagi quyidagi asosiy qiyinchiliklar aniqlandi:

Xodimlarning qarshiligi: Ko'pchilik xodimlar yangi baholash tizimiga shubha bilan qarashadi va uni o'z ish joylarini yo'qotish xavfi sifatida qabul qilishadi [4].

Ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash: Bank faoliyatining barcha jihatlarini qamrab oladigan va strategik maqsadlarga mos keladigan ko'rsatkichlarni tanlash murakkab vazifa hisoblanadi [7].

Ko'rsatkichlarni muvofiqlashtirish: Turli bo'limlar va lavozimlar uchun ko'rsatkichlarni muvofiqlashtirish, ularning o'zaro bog'liqligini ta'minlash qiyin bo'lishi mumkin [3].

Ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish: KPI tizimi uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va tahlil qilish ko'p vaqt va resurs talab qiladi [8].

Tizimni samarali boshqarish: KPI tizimini doimiy ravishda nazorat qilish, yangilash va takomillashtirish murakkab jarayon hisoblanadi [4].

Texnik qiyinchiliklar: KPI tizimini avtomatlashtirish uchun zarur bo'lgan dasturiy ta'minotni tanlash va joriy etish murakkab bo'lishi mumkin [5].

Motivatsiya tizimi bilan bog'lash: KPI natijalarini xodimlarning ish haqi va mukofotlash tizimi bilan to'g'ri bog'lash qiyin vazifa hisoblanadi [9].

Bank madaniyatini o'zgartirish: KPI tizimini samarali ishlashi uchun bank madaniyatini o'zgartirish, natijadorlikka yo'naltirilgan muhitni yaratish talab etiladi [10].

Rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi: Ba'zi hollarda yuqori rahbariyat KPI tizimining ahamiyatini to'liq tushunmaydi yoki uni joriy etishga yetarlicha e'tibor bermaydi [7].

Tashqi omillar ta'siri: Iqtisodiy beqarorlik, qonunchilikdagi o'zgarishlar kabi tashqi omillar KPI tizimining samaradorligiga ta'sir ko'rsatishi mumkin [8].

TAHLIL VA MUHOKAMA

Aniqlangan qiyinchiliklarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ularning aksariyati insoniy omil bilan bog'liq. Xodimlarning qarshiligi, rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi va bank madaniyatini o'zgartirish kabi masalalar KPI tizimini joriy etishda eng muhim to'siqlar hisoblanadi. Bu esa o'z navbatida, KPI tizimini joriy etishda faqatgina texnik jihatlarni emas, balki tashkiliy va psixologik jihatlarni ham hisobga olish zarurligini ko'rsatadi.

Ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash va muvofiqlashtirish masalasi ham muhim ahamiyatga ega. Bank faoliyatining barcha jihatlarini qamrab oladigan, lekin ayni paytda haddan tashqari murakkab bo'lmagan ko'rsatkichlar tizimini yaratish muhim vazifa hisoblanadi. Bu yerda Kaplan va Nortonning [3] taklif etgan Balanced Scorecard yondashuvi foydali bo'lishi mumkin, chunki u bankning turli yo'nalishlarini muvozanatli ravishda baholash imkonini beradi.

Ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish, shuningdek texnik qiyinchiliklar zamonaviy axborot texnologiyalari yordamida hal qilinishi mumkin. Biroq, bu yerda ham xodimlarning malakasi va texnologiyalarni qabul qilishga tayyorligi muhim rol o'ynaydi.



Motivatsiya tizimi bilan bog'lash masalasi alohida e'tiborni talab qiladi. KPI natijalarini xodimlarning ish haqi va mukofotlash tizimi bilan to'g'ri bog'lash orqali tizimning samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin. Biroq, bu jarayonda adolatlilik va shaffoflikni ta'minlash muhim ahamiyatga ega.

Tashqi omillar ta'sirini kamaytirish uchun esa KPI tizimini moslashuvchan qilish, uni muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish va yangilash zarur.

Aniqlangan qiyinchiliklarni yengish uchun quyidagi usullar va strategiyalar taklif etiladi:

Xodimlarning qarshiligini yengish uchun keng ko'lamli tushuntirish ishlari olib borish zarur. KPI tizimining maqsadi va afzalliklari haqida xodimlarni xabardor qilish, ularga bu tizim bank faoliyatini yaxshilash va ularning shaxsiy rivojlanishiga yordam berishi haqida tushuntirish muhim. Shu bilan birga, xodimlarni KPI tizimini ishlab chiqish jarayoniga jalb qilish ham foydali bo'ladi. Bu ularga tizimni "o'zlarники" deb his qilish imkonini beradi. KPI tizimini bosqichma-bosqich joriy etish, dastlab pilot loyiha sifatida sinab ko'rish ham xodimlarning qarshiligini kamaytirishi mumkin.

Ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash va muvofiqlashtirish masalasini hal qilish uchun Balanced Scorecard yondashuvidan foydalanish tavsiya etiladi. Bu yondashuv bankning turli yo'nalishlarini muvozanatli ravishda baholash imkonini beradi. Har bir bo'lim va lavozim uchun 3-5 tadan ortiq bo'lmagan asosiy ko'rsatkichlarni tanlash maqsadga muvofiq. Bu ko'rsatkichlarni bankning strategik maqsadlari bilan bog'lash muhim ahamiyatga ega.

Ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish jarayonini yengillashtirish uchun zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish zarur. Bu jarayon uchun mas'ul shaxslarni tayinlash va ularni tegishli ko'nikmalar bilan ta'minlash muhim. Ma'lumotlar sifatini muntazam ravishda tekshirib borish ham tizim ishonchliligini ta'minlaydi.

Tizimni samarali boshqarish uchun KPI tizimini boshqarish uchun maxsus bo'lim yoki mas'ul shaxs tayinlash tavsiya etiladi. Bu bo'lim yoki shaxs muntazam ravishda KPI natijalarini tahlil qilish va tizimni takomillashtirish bilan shug'ullanishi kerak. KPI tizimi samaradorligini baholash uchun o'z mezonlarini ishlab chiqish ham muhim.

Texnik qiyinchiliklarni yengish uchun bank ehtiyojlariga mos keladigan KPI dasturiy ta'minotini tanlash zarur. Bu jarayonga IT-mutaxassislarni jalb qilish va

ularni o'qitish muhim. Tizimni bosqichma-bosqich joriy etish va xatolarni tuzatib borish ham texnik muammolarni hal qilishda yordam beradi.

Motivatsiya tizimi bilan bog'lash masalasini hal qilish uchun KPI natijalarini ish haqi va mukofotlash tizimi bilan bog'lash tavsiya etiladi. Biroq, bu tizim shaffof va adolatli bo'lishi kerak. Faqat moliyaviy emas, balki nomoddiy rag'batlantirish usullaridan ham foydalanish maqsadga muvofiq.

Bank madaniyatini o'zgartirish uchun natijadorlikka yo'naltirilgan madaniyatni shakllantirish zarur. Rahbarlarning shaxsiy namunasi orqali KPI tizimining ahamiyatini ko'rsatish muhim. Muntazam ravishda KPI natijalari haqida xodimlarni xabardor qilish ham madaniyat o'zgarishiga yordam beradi.

Rahbariyatning qo'llab-quvvatlashini ta'minlash uchun yuqori rahbariyatga KPI tizimining afzalliklarini ko'rsatish zarur. KPI natijalarini muntazam ravishda rahbariyatga taqdim etish va ularni KPI tizimini joriy etish jarayoniga faol jalb qilish muhim.

Tashqi omillar ta'sirini kamaytirish uchun KPI tizimini moslashuvchan qilish, zarur hollarda ko'rsatkichlarni o'zgartirish imkoniyatini ko'zda tutish kerak. Tashqi muhitni muntazam monitoring qilish va KPI tizimini unga moslashtirish muhim. Shuningdek, stress-test ssenariylarini ishlab chiqish va KPI tizimini turli vaziyatlarga moslashtirish ham foydali bo'ladi.

Ushbu strategiyalarni kompleks ravishda qo'llash orqali tijorat banklarida KPI tizimini samarali joriy etish va undan maksimal foyda olish mumkin. Biroq, har bir bank o'zining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, bu strategiyalarni o'z ehtiyojlariga moslashtirishi zarur.

KPI tizimini joriy etish uzoq muddatli jarayon bo'lib, doimiy e'tibor va takomillashtirishni talab qiladi. Shu sababli, banklarning rahbariyati va xodimlari bu jarayonga sabr-toqat bilan yondashishlari va tizimni doimiy ravishda rivojlantirib borishlari muhim.

XULOSA

Tijorat banklarida KPI tizimini joriy etish murakkab, lekin zarur jarayon hisoblanadi. Bu jarayonda yuzaga keladigan asosiy qiyinchiliklar xodimlarning qarshiligi, ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash va muvofiqlashtirish, ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish, tizimni samarali boshqarish, texnik qiyinchiliklar, motivatsiya tizimi bilan bog'lash, bank madaniyatini o'zgartirish, rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi va tashqi omillar ta'siri bilan bog'liq.

Bu qiyinchiliklarni yengish uchun kompleks yondashuv zarur. Xodimlar bilan ishlash, ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash va muvofiqlashtirish, zamonaviy texnologiyalardan foydalanish, motivatsiya tizimini takomillashtirish, bank madaniyatini o'zgartirish va tizimni doimiy ravishda takomillashtirish kabi strategiyalar taklif etiladi.

KPI tizimini muvaffaqiyatli joriy etish orqali tijorat banklari o'z faoliyatining samaradorligini oshirish, xodimlar mehnatini to'g'ri baholash va motivatsiya berish, bank strategiyasini samarali amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Bu esa o'z navbatida, bankning raqobatbardoshligini oshirish va moliyaviy barqarorligini ta'minlashga yordam beradi.

Kelajakda bu sohada yanada chuqurroq tadqiqotlar o'tkazish, xususan, O'zbekiston tijorat banklarida KPI tizimini joriy etish tajribasini o'rganish, turli banklardagi KPI tizimlarini qiyosiy tahlil qilish va eng yaxshi amaliyotlarni aniqlash maqsadga muvofiq bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.
2. Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2018.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.
4. Ключков, А.К. (2010). КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо.
5. Абдуллаев, А.Я., & Кодиров, А.К. (2019). Тижорат банклариди КPI тизимини жорий этиш муаммолари. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар, 3, 1-8.
6. JP Morgan Chase. (2018). Annual Report 2018.
7. Панов, М.М. (2013). Оценка деятельности и система управления компанией на основе КPI. Инфра-М.
8. Ветлужских, Е. (2015). Система вознаграждения: Как разработать цели и КPI. Альпина Паблишер.
9. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
10. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.