

Yusupov B.M.,
O'zbekiston Respublikasi
Bank-moliya akademiyasi magistranti

BANKLARDA HODIMLARNI KASBIY RIVOJLANTIRISH YO'NALISHINI TADBIQ ETISH ISTIQBOLLARI

Annotatsiya: Maqolada tijorat banklari faoliyatini uzoq muddatli istiqbolda rivojlantirishda hodimlarning kasbiy mahoratini oshirish yo'nalishini ishlab chiqishdagi mavjud muammolar va ularni bartaraf etish bo'yicha amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlarning natijalari ifodalangan.

Kalit so'zlar: boshqaruv tuzilmasi, bankning hodimlarni kasbiy rivojlantirish yo'nalishi, hodimlarni kasbiy rivojlantirish strategiyaning tarkibiy elementlari, hodimlarni kasbiy rivojlantirishda strategik ustuvorliklar.

Аннотация: В статье приведены итоги научно исследовательских работ по определению проблем в разработке направления развития компетенции работников коммерческих банков в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: структура управления, стратегия по профессиональному развитию персонала банка, структурные элементы стратегии профессионального развития, стратегическое превосходство системы профессионального развития.

So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasida bank tizimini takomillashtirish bo'yicha olib borilayotgan islohotlarning dastlabki natijalari bank faoliyatining fundamental asoslarini shakllantirish va amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar o'rtasida ma'lum uzilishlar mavjudligidan dalolat bermoqda. Mazkur holat birinchi navbatda, bank tizimida bank xodimlarning mahorati yaqin va uzoq istiqboldagi holatini belgilab beruvchi rivojlanish dasturlari va yo'nalishlariga ta'alluqlidir.

Xususan, O'zbekiston Respublikasini 2017-2021 yillarda yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida: “Bank faoliyatini tartibga soluvchi zamonaviy tamoyil va mexanizmlarni joriy etish, ularning samarali faoliyat ko'rsatishiga yo'l qo'ymayotgan to'siqlarni bartaraf etish yo'nalishida 2018-2019 yillarga mo'ljallangan bank faoliyatini yanada takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar, shu jumladan bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasining talablariga asosan, tijorat banklarining mablag'lari yetariligi va likvidligi darajasi ko'rsatkichini qo'llab-quvvatlash” zarurligi qayd etilgan. Bu bilan 2019 yilning yakunigacha bank nazorati bo'yicha xalqaro Bazel-3 kelishuvi talablarining bank faoliyatiga joriy etish jarayonlari yakunlanishi nazarda tutilmoqda.

Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 12 sentyabrdagi “Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ-3270 son Qarorida qayd etilgan “2018 yilning 1 aprelogacha banklarni ilg'or amaliyot va xalqaro standartlar asosida faoliyat yuritadigan moliyaviy barqaror va raqobatdosh muassasasiga sifatli transformatsiya qilishga yo'naltirilgan uzoq muddatli rivojlantirish strategiyalarini belgilangan tartibda ishlab chiqish va tasdiqlash” vazifasining to'liq bajarilmasligi strategik masalalarning

muhimlilik darajasi hozircha bank tizimida to’liq e’tirof etilmayotganligidan dalolat beradi.

O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “2020-2025 yillarda O’zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasini rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to’g’risidagi” qarorida jumladan shunday deyilgan:

- O’zbekiston Respublikasi rezidentlari va norezidentlarini uch (o’zbek, rus, ingliz) tilda o’qitishni nazarda tutadigan O’zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasiga (keyingi o’rinlarda Akademiya) o’qishga ochiq qabul qilishni tashkil etish;

- biznes ma’muriyatchiligi sohasida bakalavr va magistr (BBA hamda MBA) akademik darajasini bergan holda, bank biznesi va moliyani boshqarishning amaliy ko’nikmalarini shakllantirishga qaratilgan o’quv dasturlarini ishlab chiqish va joriy qilish;

- robotlashtirishning o’sib borayotgan ta’siri va sun’iy intellekt texnologiyalari rivojlanishini inobatga olib, mehnat bozoridagi o’zgarishlarni hisobga oladigan iqtisodiyot va moliya sohasidagi istiqboldagi yangi kasblar xaritasini ishlab chiqish;

- davlat namunasidagi diplom bergan holda, bakalavriat va magistratura ta’lim yo’nalishlari orqali kadrlar tayyorlashni ta’minlash;

- xalqaro e’tirof etilgan korporativ universitetlar («Сбербанк» OAJ, Credit Suisse, Unicredit va boshqalar) bilan birgalikda qo’shma ta’lim dasturlarini ishlab chiqish;

- masofadan turib (elektron) o’qitish orqali respublika hududlaridagi tijorat banklari filiallari uchun ta’lim dasturlarini tashkil qilish va o’tkazish.

3. Belgilab qo’yilsinki:

Akademiya O’zbekiston Respublikasining bank va moliya sohasi uchun bakalavriat ta’lim yo’nalishlari va magistratura mutaxassisliklari bo’yicha yuqori malakali mutaxassislarni hamda rahbar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish bo’yicha tayanch oliy ta’lim muassasasi hisoblanadi.

Akademiyaning bakalavriat va magistratursida:

- davlat granti mablag’lari hisobidan faqat davlat organlari va boshqa davlat tashkilotlari xodimlari;

- Akademiya Kengashi tomonidan tasdiqlangan kvota bo’yicha to’lov-kontrakt asosida O’zbekiston Respublikasi rezidentlari va norezidentlar ta’lim oladi.

Bank faoliyatini rivojlantirishda hodimlarni kasbiy mahoratini oshirish bo’yicha strategiyani ishlab chiqishning metodologik muammolariga bag’ishlangan tadqiqotlar miqdorining yetarli darajada bo’lishiga qaramasdan, fikrimizcha, bir qator jiddiy muammolar yoritilmasdan qolmoqda. Xususan:

- strategiyani ishlab chiqish jarayoniga tizimli holda yondashmaslik (bunday atamadan foydalanilganligiga qaramasdan);

- metodologik tavsiyalarning bank amaliy faoliyati bilan to’liq aloqador emasligi hamda shakllantirilgan xulosalar aksariyat holatlarda real vaziyatga mos kelmasligi;

- tijorat banklarida amaliy jihatdan qo’llanilishi mumkin bo’lgan rivojlantirish yo’nalishining umumqabul qilingan metodologiyasining mavjud emasligi.

Keltirilgan mulohazalarga koʻra, tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish yoʻnalishini metodologik asoslarini takomillashtirish sohasidagi dolzarb muammolarning yetarli darajada va kompleks holda tadqiq qilinmaganligi, shuningdek, ularning yechimlarini topish ilmiy va amaliy ahamiyatga molikligi, kelgusi ilmiy tadqiqotlarning maqsadi, vazifalari va tarkibiy tuzilmasini belgilab olishga zamin yaratadi.

Tadqiqotimiz bank faoliyatida xodimlarni kasbiy mahoratini oshirish rivojlantirish yoʻnalishini ishlab chiqishning metodologik asoslarini takomillashtirishga bagʻishlangan boʻlib, mazkur yoʻnalishdagi dolzarb muammolarni kompleks tadqiq etish orqali tijorat banklarining funktsionl yoʻnalishiga uzviy bogʻliqlik darajasini oshirishga xizmat qiladi. Ushbu maqolani tayyorlashda ilmiy abstraksiyalash, ekspert baholash, induksiya va deduksiya, taqqoslash, tizimli tahlil usullaridan foydalanilgan. Mazkur maqola doirasida belgilangan asosiy vazifa mamlakat bank tizimi, shuningdek, alohida olingan tijorat banklari faoliyatida qoʻllanilishi mumkin boʻlgan uzoq muddatli istiqbolda rivojlantirish yoʻnalishini ishlab chiqish metodologiyasini takomillashtirish borasida olib borilgan tadqiqotlar natijalarini ifodalashdan iboratdir.

Jahonning yetakchi va mamlakatimiz tijorat banklari tomonidan eʼlon qilingan bank faoliyatida xodimlarning kasbiy mahoratini oshirishni boʻyicha hisobot maʼlumotlarida strategiyani ishlab chiqish metodologiyasiga rioya etishda maʼlum kamchiliklar mavjudligini koʻrsatmoqda. Mazkur kamchiliklar oʻz navbatida, bank faoliyatining alohida yoʻnalishlari boʻyicha moliyaviy koʻrsatkichlarning pasayishi bilan bir qatorda, jami aktivlar tarkibiy tuzilmasidagi salbiy oʻzgarishlarga olib kelgan. Xususan, Buyuk Britaniyaning HSBC Holdings plc.ning Yevropa Ittifoqida faoliyat yuritayotgan Global Private Banking boʻlinmasi 2016 yilda 3,2 mlrd. AQSh dollari qiymatidagi sifatsiz aktivlarni hisobdan chiqargan, shuningdek, bank aktivlarining adolatli qiymatini pasayishidan olingan yoʻqotishlar 1,8 mlrd. AQSh dollarini tashkil etgan. HSBC Holdings plc. tomonidan qayd etilgan zararlarni bank faoliyatini rivojlantirish yoʻnalishiga salbiy taʼsirini bartaraf etish maqsadida Braziliyadagi “HSBC Bank Brazil” boʻlinmaning faoliyati 2016 yilning iyul oyida tugatilgan. Natijada, boʻlinma aksiyalarining sotilishi hisobiga 2,5 mlrd. AQSh dollari miqdorida mablagʻ bank hisobiga kelib tushgan. Braziliyada joylashgan yirik korporativ mijozlarga xalqaro va transmilliy xizmatlarni koʻrsatish “HSBC Brasil SA-Banco de Investimento” orqali amalga oshirilishi nazarda tutilgan. “HSBC Bank Brazil”ni tugatish hisobiga riskka tortilgan aktivlar hajmi 10,1 mlrd. AQSh dollarigacha kamaygan.

AQShning The Goldman Sachs Group, Inc. banki tomonidan eʼlon qilingan rivojlantirish yoʻnalishiga koʻra 2020 yilga kelib, riskka tortilgan aktivlar (RWAs) miqdorini 2017 yilga nisbatan deyarli 100,6 mlrd. AQSh dollariga kamaytirish va umumiy kapital summasini 8,2 mlrd. AQSh dollariga koʻpaytirish yoʻli bilan umumiy kapitalning yetarlilik darajasini mavjud 9,2 foizdan 13,5 foizgacha oshirish rejalashtirilgan.

Oʻzbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan eʼlon qilingan maʼlumotlaridan koʻrinadiki, bank sektorining aktivlari hajmi 2018 yilning 3-choragi

yakunlariga ko’ra, 182102,6 mlrd. so’zni tashkil etgan bir paytda, aktivlar rentabelligi darajasi 1,56 foizga, kapital rentabelligi ko’rsatkichi esa 12,29 foizga teng bo’lgan. Bundan tashqari, bank sektorining jami kredit portfeli tarkibida harakatsiz kreditlar (“shubhali”, “qoniqarsiz” va “umidsiz” sifatida tasniflangan kreditlar) salmog’i 2018 yilning 1 oktyabr holatiga 1,33 foizni tashkil etib, 2017 yilning 1 yanvariga nisbatan 0,47 foiz punktga ko’paygan. Bank faoliyati daromadlilikini ifodalovchi mazkur ko’rsatkichlar dinamikasidagi salbiy tendensiyalar rivojlantirish yo’nalishida muayyan kamchiliklar mavjudidan dalolat beradi.

Yuqorida keltirilgan tahliliy ma’lumotlar shundan dalolat bermoqdaki, bank faoliyatini rivojlantirishda hodimlarning kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishini ishlab chiqish metodologiyasini takomillashtirish masalalari faqat nazariy jihatdan ahamiyatli bo’lib qolmasdan, balki bank amaliyotining asosiy natijalarini shakllantirishda ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Hodimlarning kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishi bankning kelajakdagi holatini ifodalab berish bilan bir qatorda, rasman e’tirof etilgan hamda qat’iy o’rnatilgan tarkibiy tuzilmaga ega bo’lgan tizim bo’lishi lozim. Respublikamiz bank tizimi va alohida olingan tijorat banklari uchun bosh maqsad O’zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi hamda mamlakatni rivojlantirish yo’nalishi asosida belgilanishi zarur va “Mamlakat suverenitetini ta’minlash va iqtisodiyotni jadal rivojlantirish orqali halqning hayotida kutilayotgan ijobiy o’zgarishlarga erishishning moliyaviy bazasini shakllantirish” ko’rinishida ifodalanishi mumkin.

- bosh maqsadni ma’lum davrda (kamida besh yillik muddatda) amalga oshirish yo’nalishi shakllantiriladi. Bunda, fikrimizcha, asosiy e’tibor kelajak to’g’risidagi aniq tasavvurni shakllantirish hamda kutilayotgan kelajakka erishishga to’sqinlik qilayotgan muammolarning tizimli tahlilini amalga oshirish davomida aniqlanishi va ularni bartaraf qilish imkoniyatlari belgilab olinishi zarur;

- aniqlangan muammolarni guruhlash orqali ularni bartaraf qilish yuzasidan funktsional strategiyalar (moliyaviy, marketing, xavfsizlikni ta’minlash va boshqalar) tizimini ishlab chiqish lozim;

- tijorat banklarining har bir xodimi uchun tushunarli bo’lgan hamda faoliyati yo’nalishlari hamda protseduralarini belgilab beruvchi funktsional siyosatlar (kredit siyosati, investitsiya siyosati va boshqalar) shakllantiriladi;

- bosh maqsad, umumiy yo’nalish, funktsional strategiya va siyosatlarda nazarda tutilgan vazifalar aniq ko’rsatkichlar tizimiga keltiriladi va strategik reja ko’rinishida tasdiqlanadi. Bunda shuni e’tiborga olish zarurki, strategik rejada ifodalangan ko’rsatkichlar mamlakatni rivojlantirish yo’nalishi yuzasidan qonunlar, O’zbekiston Respublikasi Prezidenti, O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki, hududiy boshqaruv organlari tomonidan belgilangan ko’rsatkichlarga mos kelishi zarur;

- har bir bank faoliyat xususiyatlari, shuningdek, xizmat ko’rsatilayotgan iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlantirish dasturlariga mos holda strategik samaradorlik ko’rsatkichlari tizimini ishlab chiqish kerak. Strategik samaradorlik ko’rsatkichlari faqat mutloq ko’rsatkichlardan iborat bo’lmasdan, ularning tarkibida sifat ko’rsatkichlari ham bo’lishi maqsadga muvofiq hisoblanadi;

- bosh maqsad, strategiyalar hamda strategik rejaning bajarilishini monitoring qilish mexanizmi va uning elementlari (davriy hisobotlar, ilg’or axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish hisobiga qabul qilinayotgan qarorlarning samarali amalga oshirilishini ta’minlash hamda uning jarayonini tezkor kuzatib borish imkonini yaratish va boshqalar) shakllantirilishi zarur;

- jamiyatning o’sib borayotgan talablariga mos darajada munosabat bildirish, joylarda to’planib qolgan muammolar hamda iqtisodiyotni jadal rivojlantirish masalalarini hal etish uchun kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishini takomillashtirish kerak bo’ladi.

Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishi metodologiyasining asosiy qismlaridan biri bo’lgan strategiyaning tarkibiy tuzilmasi elementlari ilg’or xorij banklari tajribasiga, shuningdek, mazkur sohaning yetakchi namoyondalari tomonidan taklif etilgan ilmiy natijalarga asoslangan bo’lib, bugungi kunda tijorat banklarida qo’llanilayotgan metodologiyadan bir qator jihatlari bilan farq qiladi. Bunday jihatlarda quyidagi metodologik muammolarni bartaraf etish imkoniyatini beradi:

- kasbiy mahoratini oshirishda funktsional strategiyalar va ularga mos bo’lgan siyosatlarning aniq tarkibini shakllantirish;

- kasbiy mahoratini oshirish strategiya va strategik reja o’rtasidagi metodologik farqlarning iqtisodiy mohiyatini ochib berish;

- kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishini amalga oshirish samaradorligini baholash bo’yicha ko’rsatkichlar tizimini takomillashtirish imkoniyatini aniqlash;

- kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishini amalga oshirish bo’yicha nazorat qilish tizimini rivojlantirish yo’nalishlariga aniqlik kiritish.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasiga asoslangan holda ishlab chiqilgan va ilmiy nuqtai nazardan asoslangan tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish yo’nalishining tarkibiy elementlarini, fikrimizcha, tijorat banklari amaliyotiga joriy etish uchun bosqichda amalga oshiriladi.

Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirishda kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishining tarkibiy elementlarini bank faoliyatiga joriy etish bo’yicha maxsus ishchi guruhni shakllantirish. Ishchi guruh tarkibiga bank boshqaruvi va asosiy departament rahbarlari kiritiladi. Mazkur ishchi guruh zimmasiga quyidagi vazifalar yuklatilishi lozim:

- bank faoliyatini rivojlantirishda kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishining tarkibiy tuzilmasi va elementlarini iqtisodiy mohiyati va amaliy xususiyatlarini bankning unikal xususiyatlariga moslashtirish metodologiyasini ishlab chiqish. Bunda asosiy e’tiborni bank faoliyatining tashqi va ichki muhitini tizimli tahlil etish orqali shakllantirishga qaratish maqsadga muvofiq;

- bankda kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishini amalga oshirish jarayonini mutloq va sifat ko’rsatkichlari orqali monitoring qilish bo’yicha metodologik ishlanmani shakllantirish. Mazkur metodologik ishlanma banklarda qo’llanilayotgan va faoliyatning deyarli barcha yo’nalishlarini qamrab oluvchi IABT (integratsiyalangan avtomatlashtirilgan bank tizimi) yoki boshqa axborot-kommunikatsion tizimlarda yig’ilayotgan ma’lumotlarni guruhlash va tahlil qilish

uchun kichik modulni shakllantirish va undan foydalanish tartibini belgilab berishi mumkin;

- bankda kasbiy mahoratini oshirish yo’nalishini amalga oshirish va xodimlar faoliyatini rag’batlantirish tizimlari o’rtasidagi aloqadorlikni ta’minlash uchun tegishli metodologik ishlanmani ishlab chiqish;

- bankda kasbiy mahoratni oshirish yo’nalishi va uni amalga oshirish jarayonini yoritib beradigan hisobotlar tizimini ishlab chiqish. Bunda Buyuk qo’llanilayotgan strategik hisobot shaklini asos sifatida olish mumkin. Shu o’rinda alohida qayd etish zarurki, mazkur hisobot shakli internet tizimida muntazam ravishda e’lon qilinadi va ulardan foydalanish yuzasidan qo’shimcha moliyaviy xarajatlarni talab etmaydi;

- bankda kasbiy mahorat yo’nalishi va uning elementlarini shakllantirish bilan bog’liq vaqt, moliyaviy va xodimlar bo’yicha xarajatlar miqdorini aniqlash. Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish yo’nalishini amaliyotga joriy etish jarayonining samaradorligini ta’minlash maqsadida ishchi guruh bilan bir vaqtda bankda hodimlarni kasbga yo’nltirish yo’nalishini ishlab chiqish va tasdiqlash vaqtida nazorat qilish komissiyasini shakllantirish maqsadga muvofiq. Mazkur komissiya tarkibiga bank Kengashi va taftish komissiyasi a’zolari, ichki audit xizmati va xavfsizlikni ta’minlash bo’limi xodimlarini kiritish mumkin.

Hodimlarni kasbiy mahorati xususidagi fikrlarni amaliyotiga joriy etish quyidagi asosiy ustuvorliklarni berishi mumkin:

- birinchidan, bankda hodimlarni kasbiy mahorati yo’nalishini ishlab chiqish jarayoni rasman qabul qilingan va tegishli tartibda tasdiqlangan hujjat shakliga keltiriladi, shu asosda kelgusida umumbank, shuningdek, hududiy boshqarmalar hamda filiallar darajasida hodimlarni kasbiy mahorati strategiyani ishlab chiqish jarayonining sifatini ma’lum darajada oshirishga xizmat qiladi;

- ikkinchidan, bankda hodimlarni kasbiy mahorati yo’nalishini ishlab chiqish mexanizmining aniq tarkibi tuzilmaga va mantiqiy ketma-ketlikka ega bo’lgan tizim sifatida ifodalanishi, mazkur jarayonni avtomatlashtirish imkoniyatini kengaytiradi;

- uchinchidan, bankda hodimlarni kasbiy mahorati yo’nalishini ishlab chiqish tizimi bank faoliyatining alohida yo’nalishlari bo’yicha funktsional strategiyalar va siyosatlar o’rtasidagi uzviy bog’liqlik darajasini oshirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI

1. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O’zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo’yicha Harakatlar strategiyasi to’g’risida”gi PF-4947 sonli Farmonining
2. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 12 sentyabrdagi “Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish choratadbirlari to’g’risida”gi PQ-3270 sonli Qarori
3. O’zbekiston Respublikasi Markaziy bankining “Tijorat banklari kapitalining monandligiga qo’yiladigan talablar to’g’risidagi nizomga o’zgartirish va qo’shimchalar kiritish haqida” Qarori (O’zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2018 yil 25 aprelda ro’yxatdan o’tkazilgan, ro’yxat raqami 2693-3).

4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “2020-2025 yillarda O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasini rivojlantirish kontsepsiyasini tasdiqlash to'g'risidagi” qarori
5. www.cbu.uz
6. <http://www.stat.uz>
7. <https://www.ey.com/bankinginnovation>
8. www.deloitte.com/about
9. www.hsbc.com
10. Lex.uz
11. IMF.org