



BOSHQARUVDA SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI (KPI) TIZIMINI JORIY QILISHNING NAZARIY JIHATLARI

dots. Maxmudov Sherali Xusanovich

Guliston davlat universiteti

ORCID: 0009-0003-8754-2987

Mirzaeva Shaxnoza Mamat qizi

Guliston davlat universiteti

ORCID: 0009-0005-8544-6945

Annotatsiya. Boshqaruv samaradorligini oshirish ko'p jihatdan boshqaruv xodimlarining mehnatini munosib baholash masalalariga bog'liq. Shundan kelib chiqqan holda, mazkur maqolada boshqaruv samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini joriy qilish masalalari muhokama qilingan.

Kalit so'zlar: boshqaruv, samaradorlik, davlat xizmatchisi, davlat boshqaruvi, samaradorlik ko'rsatkichi, davlat idorasi, key performance indicators (KPI).

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) В УПРАВЛЕНИЕ

доц. Махмудов Шерали Хусанович

Гулистанский государственный университет

Мирзаева Шахноза Мамат кизи

Гулистанский государственный университет

Аннотация. Повышение эффективности управления во многом зависит от вопросов адекватной оценки труда управленческого персонала. Исходя из этого, в данной статье рассмотрены вопросы внедрения показателей оценки эффективности управления.

Ключевые слова: управление, эффективность, государственный служащий, государственное управление, показатель эффективности, государственное учреждение, ключевые показатели эффективности (KPI).

THEORETICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE PERFORMANCE INDICATORS SYSTEM (KPI) TO THE OFFICE

assoc. prof. Makhmudov Sherali Husanovich

Gulistan State University,

Mirzayeva Shakhnoza Mamat kizi

Gulistan State University

Annotation. Improving the effectiveness of management largely depends on the issues of adequate assessment of the work of management personnel. Based on this, this article discusses the issues of implementing indicators for evaluating management effectiveness.

Key words: management, efficiency, civil servant, public administration, performance indicator, public institution, key performance indicators (KPI).

Kirish.

Mamlakatimizda Uchinchi renessans poydevorini yaratishga qaratilgan keng qamrovli islohotlarni amalga oshirish uchun turli soha va tarmoqlar bo'yicha zamonaviy bilim, ko'nikmalarga ega bo'lgan, salohiyatli, fidoyi va izlanuvchan mutaxassis kadrlarga ehtiyoj ortib bormoqda. Shunga ko'ra, davlatimiz rahbari boshchiligida jamiyatimizda bilimli va iste'dodli kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish, iqtisodiyotni raqobatbardosh mutaxassislar bilan ta'minlash maqsadida ta'sirchan va izchil chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Islohotlar tezligi hamda hudud va sohalarni rivojlantirish bo'yicha belgilanayotgan marralar davlat xizmatining har bir yo'nalishida ish tashkil etishni tubdan qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi. Xususan, endilikda eskicha boshqaruv usullari bilan Yangi O'zbekistonni qurib bo'lmaydi. Boshqacha aytganda, bugungi qo'yilayotgan talabning o'zi har bir sohada zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etishni talab etmoqda.

Mamlakatimiz rahbarining "Natijadorlik hammamiz uchun bosh talab, asosiy mezonga aylanmoqda", "Amaliy natijadorlik va xalq manfaatlarini ro'yobga chiqarish hukumatning har bir a'zosi faoliyatini baholashning asosiy mezoni bo'ladi", "Hozirgi kunda davlat fuqarolik xizmatida 118 ming kishi mehnat qilyapti. Lekin, natijadorlik bo'yicha aytganda, hali davlat xizmati xalqni rozi qiladigan tizimga aylangani yo'q" kabi da'vatlari shular jumlasidandir.

Xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish uchun munosib mehnat sharoitlari va rag'batlarini yaratish zarur, shundagina tashkilotning barcha xodimlari o'z xizmat vazifalarini sifatli va o'z vaqtida bajarishdan manfaatdor bo'ladi. Motivatsiya tizimi xodimlarning tezroq, yaxshiroq va samarali ishlash istagini ta'minlashi kerak.

Adabiyotlar sharhi.

Har bir tashkilotning natijalari uning rahbarlari, menejerlari va oddiy xodimlarining ish natijalaridan iborat. Shu sababli, xodimlar qanchalik samarali ishlasa, tashkilotning yakuniy natijasi shunchalik yuqori bo'ladi. To'g'ri tanlangan xodimlarni rag'batlantirish tizimi xodimlarning yuqori sifatli ishlashini ta'minlashi kerak.

Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash tizimini xalqaro reyting va indeks ko'rsatkichlari bilan uyg'unlashtirish orqali har bir viloyat va tuman (shahar)dagi ijro organlari faoliyati samaradorligini baholash tizimini joriy etish davlat xizmatlarini samarali tashkil etishni rag'batlantirish imkonini beradi. Rossiyalik tadqiqotchi Bojya-Volya (2009) davlat xizmatchilari faoliyatini baholash va rag'batlantirish tizimiga doir tadqiqot olib borgan bo'lib, asosiy e'tiborni etti ma'muriy model (Anglo-Amerika, Frantsiya, Germaniya, Skandinaviya, Xitoy, Janubiy Koreya, Yaponiya) bo'yicha yuqori, o'rta va quyi bo'g'in rahbar kadrlari faoliyat samaradorligini baholash tizimlari va elementlarini tadqiq etgan (Bojya-Volya, 2009).

Bu borada O'zbekistonda ham o'ziga xos yondashuvlar mavjud bo'lib, davlat fuqarolik xizmatida faoliyat samaradorligini baholashga oid dastlabki huquqiy asos O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-sonli Farmoni hisoblanadi (Farmon, 2019).

So'nggi yillarda mamlakatimizda muhim samaradorlik ko'rsatkichlari asosida davlat xizmatchilari faoliyatining natijadorligini baholashga oid jami 15 ta qonun va qonunosti hujjatlari qabul qilindi.

Biroq, davlat organining butun vertikali bo'ylab o'zaro bog'liq vazifalar zanjirining mavjud emasligi, KPI bo'yicha baholashda nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalarning yetarli emasligi, mukofotlash tizimining KPI tizimiga moslashtirilmaganligi, davlat organlarida og'zaki va navbatdan tashqari topshiriqlar berilishi, o'rta bo'g'in rahbarlarida strategik rejalashtirish bo'yicha tajriba va bilimlarning yetarli emasligi kabi muammolar KPI tizimini to'laqonli joriy etishga to'sqinlik qilmoqda.

E. Berman, Dj. Boyna, S. Van Zel, M. Meyera kabi olimlar belgilangan vazifalar bajarilishini monitoring qilish va davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini

tanlashga doir tadqiqotlar olib borgan. Ularning fikricha, samaradorlikni baholash ko'rsatkichlari tizimida indikatorlar bo'yicha hisobot tayyorlangach, rejalashtirilgan maqsadga bajarilgan ishlarning qanchalik mos kelishi, rejalar qay darajada aniq va to'g'ri qo'yilganini baholash mumkin. Samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari asosida davlat xizmatchilari faoliyatini baholash strategik va taktik maqsadlarga tuzatishlar kiritishga ko'mak beradi. Yana bir rossiyalik iqtisodchi olim Bednyakov (2012) davlat xizmatchilarining kasbiy faoliyati samaradorligi bo'yicha ilmiy izlanish olib borib, davlat xizmatchilarining kasbiy malakasini yuksaltirish orqali ular faoliyati samaradorligini oshirish mumkinligini ta'kidlaydi. Xitoyning Suchjou davlat universiteti tadqiqotchilari Tsyantszyan Gu va Kan Chjaolar davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash bo'yicha empirik tadqiqot o'tkazgan. Tadqiqotchilar Tszyansu provintsiyasi davlat xizmatchilari faoliyatini baholash holatini o'rganib, baholash tizimining strukturasi, indikatorlari, muddatlari va barcha darajadagi xodimlar faoliyatini baholash tartibi hamda baholovchi bo'linmalar (bo'lim rahbarlari)ning ishlash tamoyillarini tahlil qilishgan. Shuningdek, davlat xizmatchilari faoliyatini baholash mazmuni, standart va yondashuvlarning o'ziga xos jihatlarini yoritgan (Belova, 2019). Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashning ustuvor yo'nalishlarini belgilashda quyidagi jihatlariga e'tibor qaratish lozimligini ta'kidlagan: faoliyatni baholash mazmuni fazilatlar, qobiliyatlar, mehnatsevarlik, halollik va yutuqlar bilan bog'liqligi; davlat xizmatchilari faoliyatini baholashning ikkinchi va uchinchi darajali ko'rsatkichlari mavjudligi; fazilatlar, tirishqoqlik va halollikni umumiy me'yor – umumiy indeks deb hisoblash; qobiliyatlar va har xil pozitsiyalarni baholashda shaxsiy standartlarni ham hisobga olish; umumiy va asosiy bahoni berishda barcha jihatlarini hisobga olish; davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini "maqsadlarni baholash" va "360 daraja" usulida baholash texnologiyalari asosida baholash; samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) bo'yicha baholash.

O'zbekistonlik olimlardan iqtisodchi U.Yakubov aksiyadorlik jamiyatlari faoliyati samaradorligini tahlil qilib, xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyati samaradorligini baholash ko'rsatkichlari, shuningdek, samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlashning ilmiy formulalari, miqdoriy va sifat jihatdan baholashga e'tibor qaratgan (Xolov, 2020). Xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyati samaradorligini baholovchi ko'rsatkichlar bo'yicha ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqqan. Boshqaruv psixologiyasi bo'yicha tadqiqot olib borgan T.Yu.Bazarov va I.I. Mahmudovlar davlat xizmatchilarini baholash uslublari, shaxsni o'rganish usullarini tadqiq etib, eng samarali baholash tizimi sifatida personalni baholash markazlari, assessment markazlari faoliyatini tashkil etish xususida fikr yuritgan (Bazarov, 2016). Tadqiqotchi A.B. Yusupov davlat boshqaruvi samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish masalasini siyosiy fan nuqtai nazaridan tahlil qilgan bo'lsa (Yusupov, 2019), Q.U.Umidullayev O'zbekistonda mahalliy ijro hokimiyati organlari faoliyati samaradorligini baholashning nazariy-huquqiy asoslarini o'rganishga harakat qilgan (Umidullayev, 2020). Biroq boshqaruvning zamonaviy usullari va ilg'or davlat menejment usullari asosida davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash bo'yicha kompleks tizimli tadqiqotlar olib borilmagan. Shuning uchun ham O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-sonli Farmonida "tabaqalashtirilgan yondashuvni inobatga olgan holda, xodimlarni integratsiyalashgan eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosida boshqarish va faoliyatini baholashning zamonaviy usullari, shu jumladan, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini faol qo'llash" vazifasi belgilangan (Farmon, 2019).

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Yangi tahrirdagi O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasini amalga oshirish bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-67-sonli Farmonida huquqiy davlat printsiplari asosida inson qadrini ulug'lash siyosatini sifat jihatdan yangi bosqichga chiqarish, uning huquq va erkinliklari ustuvorligini ta'minlashning amalga oshirish mexanizmidan davlat organlari faoliyatida inson huquq va erkinliklarini

ta'minlanishiga rioya etilayotganini baholaydigan asosiy mezonlarni (KPI) har bir davlat idorasi kesimida ular mas'ul bo'lgan soha va vazifalaridan kelib chiqib ishlab chiqish, baholashni o'tkazish hamda har yil yakuni bo'yicha e'lon qilib borish belgilangan.

Davlat organlari va tashkilotlarida eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) mo'ljallangan natijaga erishishning muhim (asosiy) miqdoriy ko'rsatkichlaridir. KPI strategik va operatsion takomillashtirishga qaratilgan, qaror qabul qilish uchun tahliliy asos yaratadi va diqqatni eng muhim narsaga qaratishga, tashkilot tomonidan erishmoqchi bo'lgan maqsadga oid umumiy tasavvurni tizimli ravishda ifodalash, amaliy maqsadlar qo'yishi mumkin bo'lgan mazmunli ko'rsatkichlarni ishlab chiqish va ishlarni bajarishda uzoq muddatli intizomni o'rnatish imkonini beradi. Iqtisodiyot fanlari doktori G. Abdurahmonova ta'kidlashicha, tashkilotlarni strategik, ma'muriy va rivojlantirishga oid uchta keng maqsadni qondirish uchun faoliyat samaradorligini boshqarish tizimlarini yaratadilar (Abdurahmonova, 2021). Faoliyat samaradorligini boshqarishning strategik maqsadi tashkilot maqsadlariga erishishda yordam berishdir. Bu xodimlarning xatti-harakatlarini tashkilot maqsadlari bilan bog'lashga yordam berish orqali amalga oshiriladi. Faoliyat samaradorligini boshqarish tashkilot har bir xodimdan nimani kutayotganini aniqlashdan boshlanadi. U har bir xodimning faoliyatini qaysi bosqichda kutilayotgan natijalarga erishayotgani yoki yo'qligini baholaydi. Bu tashkilotga xodimlarni o'qitish, rag'batlantirish yoki intizom kabi tuzatish choralarini ko'rib chiqish imkonini beradi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda ilmiy abstraktsiya, dialektik tadqiqot, induktsiya va deduktsiya, maqsadli rivojlantirish, monografik kuzatuv, tizimli va qiyosiy tahlil, grafik tasvirlash, ekspert baholash va iqtisodiy statistik usullardan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

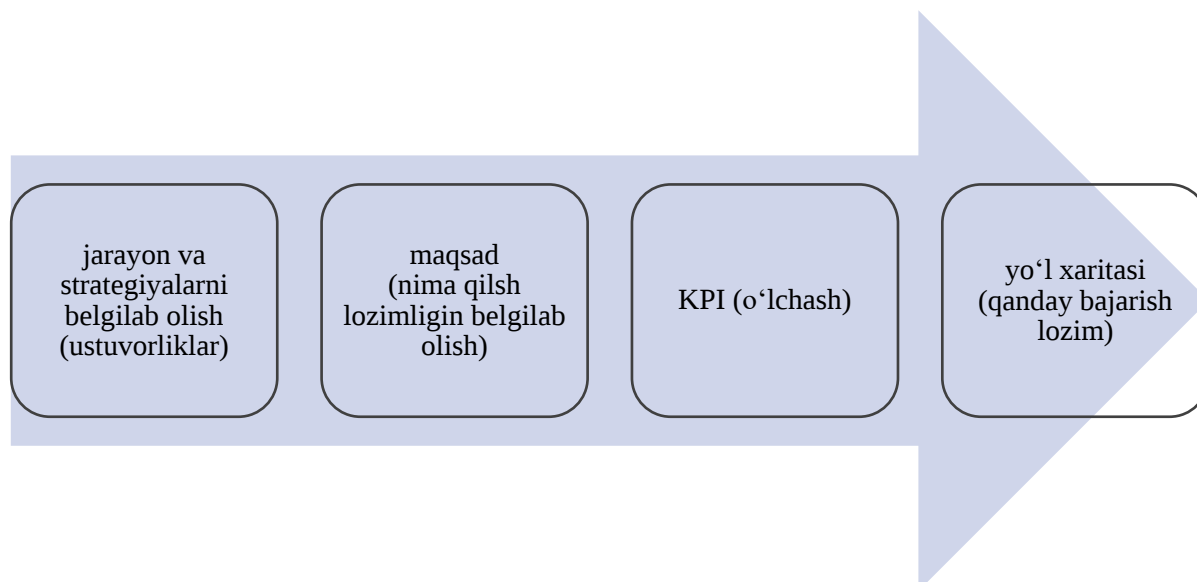
Samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) – bu zamonaviy kompaniyalar tomonidan tashkilotning strategik va taktik maqsadlarini samarali boshqarish va amalga oshirish uchun foydalaniladigan o'zaro bog'liq ko'rsatkichlar to'plamini aks ettiradi.

KPIni amalga oshirish strategiyani amalga oshirish uchun juda muhimdir. Shuningdek, F.U. Teylor "biz o'lgan narsani boshqara olmaymiz" (Paxomova, 2017) deb ta'kidlaydi. Menejerlar u yoki bu tarzda boshqaruv jarayonida foydalanadigan aniq ko'rsatkichlarga muhtojlik sezadilar. Ushbu ko'rsatkichlar to'plami har doim alohidalik tavsifiga ega bo'lgani holda, bunday ko'rsatkichlarni ishlab chiqishda har bir tashkilot yoki korxona o'ziga xos yondashadi.

Muayyan bir strategiya uni amalga oshirish borasida aniq ko'rsatkichlar tizimisiz, shunchaki haqiqatdan yiroqlashib boraveradi. Strategiyani amalga oshirishning mohiyati uni muayyan vazifa uchun mas'ul bo'lgan har bir ijrochiga yetkazishdir.

Natijadorlikning asosiy ko'rsatkichlari tashkilotning taktik va strategik maqsadlari va kompaniyaning ma'lum bir funktsional bo'limining maqsadlari bilan bevosita bog'langan bo'lishi lozim. Rahbarlar va mulk egalari tomonidan ishlab chiqishda amalda erishish mumkin bo'lgan ko'rsatkichlarga tayanib ish ko'rilishi lozim. Vazifasi muayyan maqsadga erishishdan iborat bo'lgan xodimlar zarur kompetentsiyalarga ega bo'lishi lozim. Amalda qo'llaniluvchi me'yorlar va qoidalar faoliyatni rag'batlantirishga undovchi motiv sifatida xizmat qilishi kerak. Tashkilotning asosiy ko'rsatkichlari kompaniya faoliyati ko'lamini hisobga olgan holda bosqichma-bosqich joriy qilib boriladi (Kamilova, 2023).

Samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari umuman tashkilot, alohida tarkibiy bo'linmalar va har bir aniq xodim tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar samaradorligini baholashga imkon beradi. KPI ob'ektiv va samarali motivatsiya tizimini yaratishda muhim o'rin tutadi.



1-rasm. KPI tizimining biznes jarayonlar tuzilmasidagi o'рни⁵⁷

Faoliyatning muhim ko'rsatkichlari butun tashkilot, alohida tarkibiy bo'linmalar va har bir aniq xodim tomonidan amalga oshirilgan harakatlar samaradorligini baholashga imkon beradi. KPI ob'ektiv va samarali motivatsiya tizimini yaratishda muhim rol o'ynaydi.

1-rasmda KPI, maqsadlar, strategiya va biznes jarayonlarini tushunish nisbatlari, maqsadlarni boshqarish, biznes-jarayonlar tarkibida KPI ko'rsatkichlarining o'рни ko'rsatilgan. Rasmdan ko'rinib turibdiki, eng avvalo maqsadlar aniqlangandan so'nggina, KPI aniqlanadi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, KPI ko'rsatkichlari tashkilot doirasida 15-20 ta, bo'linma doirasida taxminan 7-10 tagacha va bitta xodimga esa 5 tadan oshmasligi talab etiladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, KPI ko'rsatkichlari faoliyatning asosiy ko'rsatkichlari (KRI) va faoliyat ko'rsatkichlari (PI) dan bir muncha farq qiladi. "Samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari. Asosiy ko'rsatkichlarni ishlab chiqish, joriy etish va amalda qo'llash" asarining muallifi Devid Parmenter tashkilotning asosiy faoliyat ko'rsatkichlari (KRI)ni ajratib ko'rsatadi va uning fikricha, bunday ko'rsatkichlar 10 tadan oshmasligi, faoliyat ko'rsatkichlari (PI) 80 tadan ko'p bo'lmasligi maqsadga muvofiq hisoblanadi (Parmenter,2015).

Asosiy natijaviy ko'rsatkichlar (KRI) rejalashtirish va nazorat qilish maqsadida foydalaniladi va kompaniyada ishlarning borishi to'g'risida umumiy xulosa yasash imkonini beradi. KPI va PI tashkilotning strategik maqsadlariga erishish maqsadida xodimlarni rag'batlantirishda foydalaniladi. Faoliyatning ko'p sonli ko'rsatkichlari (PI) nima qilish lozimligini ko'rsatsa, KPI esa mehnat unumdorligini tubdan oshirish uchun qanday yo'l tutish zarurligini ko'rsatadi.

Amaliyotda KPI ko'rsatkichlarining quyidagi turlari farqlanadi:

- **miqdoriy ko'rsatkichlar**, natijalarni turli hisoblagichlar, masalan, pul, ishlab chiqarish hajmi, vaqt, odamlar soni, foizlar va boshqalar yordamida ob'ektiv ravishda miqdoriy aniqlashga xizmat qiladi;

- ballar yoki reyting shaklida taqdim etiluvchi **sifat ko'rsatkichlari**, ya'ni ular tashkilotning (bo'linma, xodim) sifat natijalarini qarashlar (masalan, "juda yomon", "yomon", "yaxshi" va boshqa) va ballik baholash (masalan, 1, 2, 3, 4 va hokazo) yordamida sub'ektiv ravishda baholaydilar;

- **kechikuvchi ko'rsatkichlar**, bunday ko'rsatkichlar uzoq vaqt mobaynidagi faoliyat natijalarini aks ettiradi va ular ortga qaytmas hisoblanadi, masalan, korxona qiymati, sof foyda, daromad, bozor ulushi, doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar, mijozlar ehtiyojini qondirish indeksi, mehnat unumdorligi va boshqalar;

⁵⁷ muallif ishlanmasi

- **ilgarilovchi yoki operativ ko'rsatkichlar**, bunday ko'rsatkichlar hisobot davri yakuniga qadar qo'yilgan maqsadlarga erishish borasida amalga oshirilayotgan jarayonlarni ijobiy tomonga o'zgartirish imkoniyatini beradi. Masalan, savdo hajmi, buyurtmani bajarishning o'rtacha vaqti, mijozlar bazasining hajmi, reklama intensivligi va hajmi, debitorlik va kreditorlik qarzlari va boshqalar. Bu ma'lum, nisbatan qisqa vaqt uchun oraliq ish natijalarining ko'rsatkichlari hisoblanadi. Ilgarilovchi ko'rsatkichlarning qiymatlari tegishli kechikuvchi ko'rsatkichlarining qiymatlariga ta'sir qiladi;

- **individual ko'rsatkichlar** – bu har bir xodimning shaxsiy natijadorligi va samaradorligi ko'rsatkichlari, ma'lum bir xodim aqliy va (yoki) jismoniy harakatlarni qo'llash orqali ta'sir qilishi mumkin bo'lgan va u uchun shaxsan javobgar bo'lgan ko'rsatkichlar;

- **guruh (jamo) ko'rsatkichlari** – bu guruh harakatlariga qarab birlik (guruh, umuman tashkilot) uchun umumiy bo'lgan natijalarni tavsiflovchi ko'rsatkichlardir;

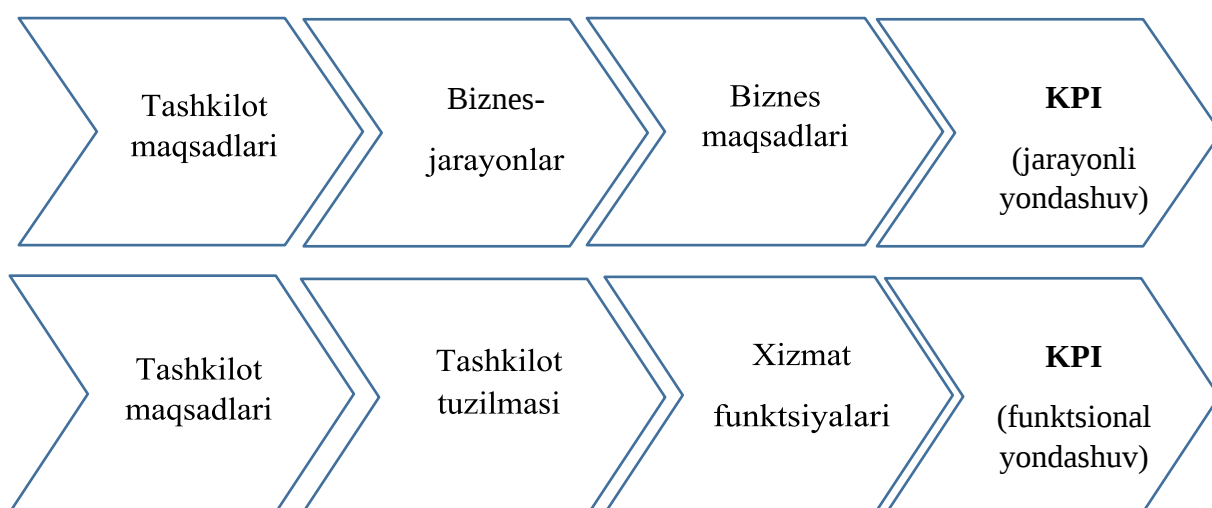
- **moliyaviy ko'rsatkichlar** tashkilotning (bo'lim, xodim) moliyaviy faoliyatini baholaydi. Masalan, daromad, sof foyda, pul ko'rinishida sotish hajmi, marja foydasi, rentabellik, aylanma (aktivlar, zaxiralar, kreditorlik va debitorlik qarzlari), likvidlik va shu kabilar;

- **nomoliyaviy ko'rsatkichlar** tashkilotning (bo'lim, xodim) nomoliyaviy faoliyatini baholaydi. Masalan, sotish hajmi, bozor ulushi, raqobatbardosh ustunlik darajasi, mijozlar ehtiyojini qondirish, xodimlarning qoniqishi, buyurtmani bajarish vaqti, ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi, mehnat unumdorligi, kadrlar qo'nimsizligi va boshqalar.

KPIni ishlab chiqishda jarayonli va funktsional yondashuvdan foydalaniladi.

Jarayonli yondashuvga muvofiq, tashkilotning vazifasi, strategiyasi va maqsadlaridan kelib chiqqan holda, barcha biznes-jarayonlar to'liq tavsiflanadi, ularni optimallashtirish yo'nalishlari taklif qilinadi va har bir biznes-jarayonning maqsadlari shakllantiriladi. Ular umumiy ma'noda ma'lum ko'rsatkichlar, muddatlar va standartlarga bog'lanmasdan maqsad-mo'ljal (istak) sifatida shakllantiriladi. Keyinchalik har bir maqsad uchun alohida KPI ishlab chiqiladi.

Masalan, "sotish" biznes jarayonining maqsadlari: mijozlar bazasini ko'paytirish, mijozlar bazasini saqlash bo'lsa, bunda KPI sifatida yangi mijozlar soni, yangi mijozlarga to'g'ri keluvchi sotishning ulushi, takroriy murojaatlar soni bo'lishi mumkin. Bosh direktordan tortib oddiy xodimlarga bo'lgan har bir xodim o'z KPI to'plamini oladi, ularning yordamida maqsadlar va natijalar shakllantiriladi va ularning ishi ma'lum vaqt (oy, chorak, yil) uchun baholanadi.



2-rasm. KPIni ishlab chiqishdagi yondashuvlar (Глушкова, Главатских, 2018)

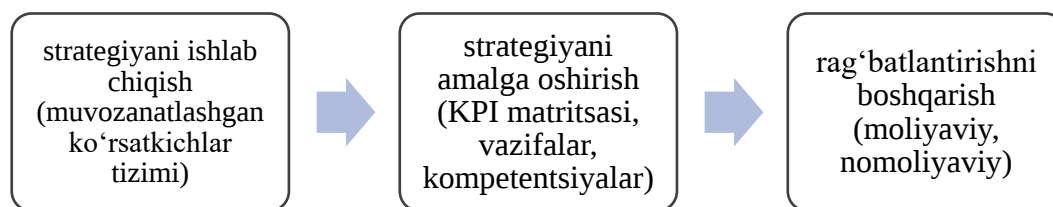
KPIni ishlab chiqish borasidagi funktsional yondashuvni amalga oshirish bir muncha engil kechadi, chunki u biznes-jarayonlarni puxta rasmiylashtirishni talab qilmaydi. Bu erda umuman tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqib, uning tuzilishi va bo'limlarga yuklatilgan

funktsiyalarga muvofiq bo'limlarning KPI ko'rsatkichlari ishlab chiqiladi, so'ngra ulardan kelib chiqib, vazifa majburiyatlari asosida xodimlarning KPI ko'rsatkichlari ishlab chiqiladi.

Shuni ta'kidlash joizki, KPI asosida boshqarish tizimi xorijda bir necha o'n yillardan buyon samarali foydalanib kelinmoqda. Amerika menejment maktabining atoqli namoyondalaridan biri, Piter Druker KPI orqali maqsadlarga erishish samaradorligini baholash tizimining asoschisi sifatida e'tirof etiladi (Bobova, 2016).

"Maqsadlar bo'yicha boshqarish" uslubiyoti 1960-1970 yillarda AQShda paydo bo'lgan va Management by Objectives (MBO) deb nom olgan (Kyriakopoulos, 2012). Ushbu texnikaning asosiy g'oyasi Piter Druker tomonidan taklif qilingan. O'sha davrda mavjud bo'lgan boshqaruv yondashuvlari tezlikda takomillashtirishni talab qilar edi. Ushbu texnika yordamida har bir xodimning shaxsiy yutuqlari baholandi, shu bilan birga xodimning ma'lum bir vaqt ichida, odatda bir yil davomida bajargan ishi natijalariga e'tibor qaratila boshlandi.

Maqsadlarni boshqarish tizimi yoki maqsadli boshqarish muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi yordamida rasmiylashtirilgan maqsadlarni amalga oshirishning samarali mexanizmlarini taklif qiladi. 1970-yillarda maqsadli boshqaruv xodimlarni baholash va rag'batlantirishning universal usuli hisoblangan.



3-rasm. Maqsadli boshqarish tizimini yaratish bosqichlari (Масниченко, 2013)

Maqsadlar bo'yicha boshqaruv tizimini uch bosqichdan iborat jarayon sifatida e'tirof qilishimiz mumkin (3-rasm).

Vaqt o'tishi bilan maqsadli boshqarish g'oyasi boshqa boshqaruv kontseptsiyalarida ham o'z aksini topa boshladi. Bugungi kunda tashkilotlarda ulardan bir nechtasining amaliy tadbirini ko'rishimiz mumkin:

- MBO (Management by Objective) maqsadlari bo'yicha boshqaruv;
- biznes samaradorligini boshqarish – BPM (Business Performance Management);
- faoliyat yuritishning asosiy ko'rsatkichlaridan foydalangan holda boshqarish – KPI (Key Performance Indicators).

Biroq, 1990 yilda Garvard iqtisodiyot maktabi professorlari Devid Norton va Robert Kaplanlar tomonidan taklif etilgan muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi - BSC (Balanced Score Card) amalda keng qo'llanilib kelinadi (Kaplan, 2012). Ushbu yondashuvning mohiyati strategik maqsadlarni maydalashtirish, kompaniyaning operatsion maqsadlari va vazifalari bilan asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) o'rtasidagi aloqadorlikni o'rnatishdan iboratdir.

Yaxlit boshqaruv kontseptsiyasining asosini BSC tashkil qiladi, KPI esa faoliyat natija va oqibatlarini baholashni aks ettiradi, biroq, bularning birisiz boshqasi o'z mazmun-mohiyatini yo'qotadi.

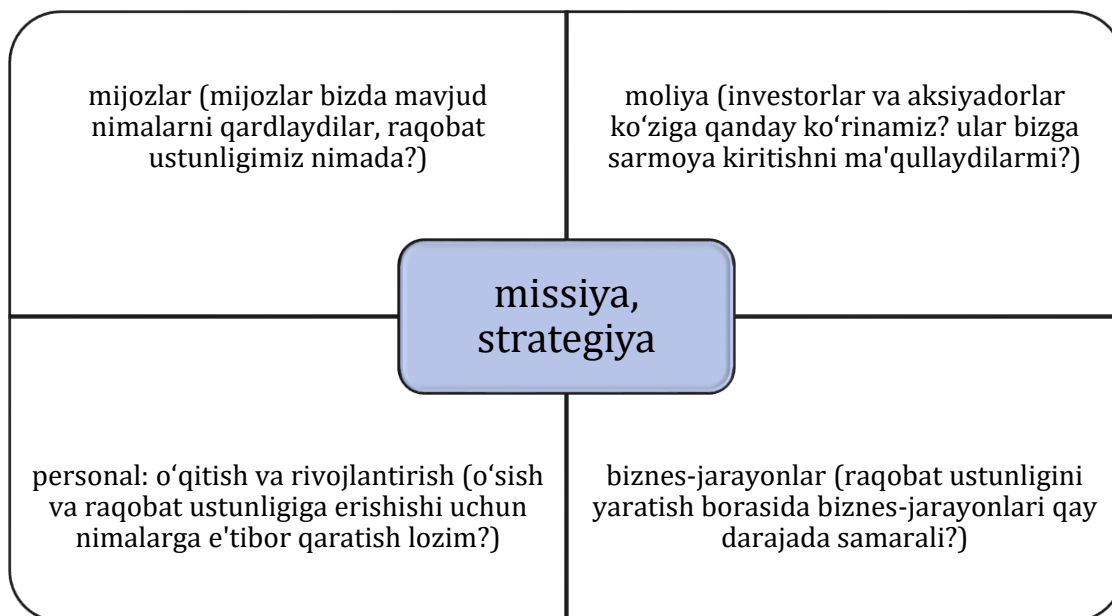
Muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi – bu strategiyani amalga oshirish nuqtai nazaridan mavjud bo'lgan faoliyatning barcha jihatlarini hisobga oladigan tarzda tanlangan ko'rsatkichlar to'plami asosida uning samaradorligini baholashga asoslangan korxonani boshqarish vositasi.

Quyidagilar bois, mazkur ko'rsatkichlar tizimi muvozanatlashgan hisoblanadi:

a) uning tarkibiy qismlari mantiqan bog'langan va korxonani xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatida har tomonlama tasvirlash imkonini beradi;

b) innovatsion taraqqiyotga intilishi bois moddiy va intellektual aktivlarni monitoring qilish imkonini beradi; mavjud iste'molchilarni saqlab qolish va yangi iste'molchilarni jalb qilish qobiliyati; xodimlarning bilim va tajribasi; korxoning ijtimoiy mavqei;

v) undan foydalanishda boshqaruvning strategik va operatsion darajalari, o'tmishdagi va kelajakdagi natijalar, kompaniya faoliyatining ichki va tashqi jihatlari o'rtasida muvozanat saqlanadi.



4-rasm. BSC ning to'rt asosiy yo'nalishi (Иткулов, Фролова, 2015)

Qaysi ko'rsatkichlar asosiy ekanligini aniqlashtirish maqsadida Devid Parmenter KPI ko'rsatkichlarining 7 ta asosiy jihatini ajratib ko'rsatadi (Parmenter, 2015):

- ko'rsatkichlarning nomoliyaviy tabiati;
- ularning doimiy ko'zga tashlanishi va kuzatilishi (masalan, har kuni yoki har soat);
- yuqori bo'g'in rahbariyatining aralashuvini talab qiladi;
- butun personalning o'zaro tushunishini va o'z harakatlarini muvofiqlashtirishini talab etadi;
- muayyan bir shaxs yoki jamoaning javobgarligini ko'zda tutadi;
- muvaffaqiyatning asosiy omillariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi (masalan, muvaffaqiyatning eng muhim omillariga va muvozanatli ko'rsatkichlar tizimining bir nechta tarkibiy qismlariga ta'sir qiladi);
- ular tashkilotning qolgan barcha ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Korxona tashkilotlar asosiy ko'rsatkichlar tizimini joriy qilishning quyidagi tashkiliy vazifalarini ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

1) tashkilot strategiyasini shakllantirish, strategiya yozma ko'rinishda aniq bayon qilinishi lozim (strategiyani ishlab chiqishda tashkilotning asosiy muvaffaqiyat omillari ko'rsatilishi zarur);

2) tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun muvozanatli ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish; muvozanatli ko'rsatkichlar tizimiga tegishli bo'lgan asosiy ko'rsatkichlar tizimini tanlash;

3) tashkilotning har bir bo'linmasi va har bir xodimi faoliyati samaradorligini baholash uchun asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlashtirish, KPI tizimi bo'yicha reglament ishlab chiqish;

4) KPI asosida rag'batlantirish tizimini yaratish;

5) KPI bo'yicha axborotlar yig'ish va tahlil qilishning avtomatlashgan axborot tizimini joriy qilish, tizimga ma'lumotlarni kiritish;

6) strategiya ijrosini nazorat qilish: umumiy tarzda tashkilot, bo'linma va xodimlarning faoliyatini baholash, KPI bajarilishini nazorat qilish, reglamentdan kelib chiqqan holda, KPI tizimini qayta ko'rib chiqish va tuzatishlar kiritish.

Xulosa va takliflar.

Korxonada xodimlarning o'ziga xos xususiyat va jihatlarini hisobga olgan holda samarali motivatsiya tizimini ishlab chiqish lozim. Odatda, ish haqi doimiy va o'zgaruvchan qismlardan tashkil topadi. Samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari mehnat natijalariga bog'liq bo'lgan ish haqining o'zgaruvchan qismini hisoblashda foydalaniladi. Yuqori darajadagi KPI ni detallashtirish asnosida ularni bo'limlar va xodimlar darajalariga o'tkazgandan so'ng, xodimlarni rag'batlantirishni ular bilan bog'lash mumkin bo'ladi. Shunday qilib, korxona rahbariyati alohida xodimlarni strategik maqsadlarga erishishga undaydi.

Bundan tashqari, KPI boshqa funktsiyalarni ham bajaradi, bunday funktsiyalar qatoriga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

- ular har bir xodim yoki guruhning ishini baholashga imkon beradi;
- ular xodimlarni natijalarga erishishga undashga yordam beradi;
- har bir xodimning ish uchastkasi uchun javobgarligini oshiradi;
- rivojlanishning eng istiqbolli yo'nalishlarini takomillashtirish imkonini beradi;
- menejment uchun biznesdagi "zaif" joylarni aniqlash imkonini beradi;
- oddiy va tushunarli shaklda u yoki bu jarayonning natijaga ta'sirini ko'rsatadi;
- asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beradi.

Xodimlarni rag'batlantirishda KP tizimidan foydalanishning afzalliklari borasida quyidagi beshta muhim jihatni keltirib o'tishimiz mumkin.

Birinchidan, KPI asosidagi xodimlarni rag'batlantirish tizimi to'liq natijaga yo'naltiriladi, chunonchi xodim yakka tartibdagi va jamoaviy natijalarga erishgani yoki natijani ta'min etuvchi ishlarni bajargani uchun mukofotlanadi.

Ikkinchidan, boshqarish xodimlarning sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirish va kerak bo'lganda tuzatish kiritish imkonini beradi. KPI bo'yicha ishlash xodimlarga samarali bo'lish uchun nima qilish kerakligini yaxshiroq tushunishga imkon beradi. Bundan tashqari, samaradorlik nafaqat ular qilgan ish hajmini, balki kompaniya tomonidan olingan naflarni ham anglatadi.

Uchinchidan, xodimning kompaniyaning umumiy muvaffaqiyatiga qo'shgan hissasini munosib baholash va muvaffaqiyatsizlikka uchragan taqdirda xavflarni (xodim va kompaniya o'rtasida) adolatli taqsimlash imkonini beradi.

To'rtinchidan, shaffoflik – xodim kompaniya uni nima uchun mukofotlashga tayyorligini tushunadi, buning uchun u bonuslar va mukofotlardan mahrum bo'lishi mumkin va kompaniya rahbariyati qanday natijalar va qancha to'lashga tayyorligini ochiq e'lon qiladi.

Beshinchidan, nisbiy barqarorlik – xodimlar o'z mehnatlarining bejiz ketmasligiga amin bo'ladilar, menejerlar esa rag'batlantirish tizimi muayyan vaqt mobaynida besabab o'zgarmasligini o'z zimmlariga oladilar. Menejerlar to'satdan bo'ladigan o'zgarishlar ularga bo'lgan ishonchga putur yetkazishini anglab yetadilar.

Tashkilotda maqsadlar aniq ishlab chiqilmasa va belgilangan indikatorlar unga erishishga olib bormasa maqsadlar va ko'rsatkichlar qayta ko'rib chiqilishi lozim bo'ladi. Puxta ishlab chiqilgan va uzoq muddatli strategik maqsadlarga erishishga qaratilgan samaradorlik ko'rsatkichlari tizimini joriy etilishi tashkilotning o'z maqsadiga tezroq erishishiga olib keladi. Har qanday tashkilotning samarali faoliyati u tomonidan ishlab chiqilgan mahsulot va uning sifatida namoyon bo'ladi. Shuning uchun avvalo to'g'ri strategik maqsadlar qo'ya olish, unga erishish yo'llarini aniq rejali ishlab chiqish tashkilot muvaffaqiyati kaliti hisoblanadi. Shundan kelib chiqib har bir xodimning vazifalari aniq belgilanishi va uning ijrosi nazorat qilinishi va

shuning natijasida xodimni rag'batlantirish yoki jazolash tizimini joriy etish bu KPI tiziminig eng asosiy maqsadi hisoblanadi. Hozirda davlat fuqarolik xizmatchilarini baholashda ham ushbu tizimni joriy etish va uni takomillashtirish bo'yicha tizimli ishlar olib borilmoqda va bu kelajakda davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar/ Jumepamypa/ Reference:

Abduraxmonova G. (2021). Inson resurslarini boshqarish. –

Abduvoxidov A., Kamilova S. (2023) INSON KAPITALINING RAQAMLI RIVOJLANISHINI BAHOLASH //Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil. – T. 1. – №. 2. – C. 5-14.

Abduvoxidov A., Kamilova S. INSON KAPITALI VA IQTISODIYOTNING INNOVATSION RIVOJLANISHINI TADQIQ ETISHDAGI YONDASHUVLAR //Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil. – 2023. – T. 1. – №. 4. – C. 12-21.

Farmon (2019) O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-sonli Farmoni. // <https://lex.uz/docs/4549998>

Kaplan R.S. (2012) The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries //Journal of Accounting & Organizational Change. –T. 8. – №4. – C. 539-545.

Kyriakopoulos G. (2012) Half a century of management by objectives (MBO): A review //African Journal of Business Management. – T. 5. – №6. – C. 1772-1786.

Parmenter D. (2015) Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. – John Wiley & Sons.

Xolov. (2020) Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashning ustuvor yo'nalishlari //Science and innovative development. – T. 3. – №3. – C. 14-24.

A.C. Пахомова, Л.Н. Ланшова. KPI в управлении: взаимосвязь со стратегией развития //Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. – 2017. – №10. – С. 42.

Базаров Т.Ю. (2016) Психология управления персоналом. Теория и практика.

Бедняков Д.В. (2012) Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих: дис. – М.: Д.В. Бедняков.

Белова Н.П., Мирошниченко О.Н. (2019) Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих //Вестник Российского университета кооперации. №3 (37). – С. 28-31.

Бобова А.С. (2016) Система KPI как инструмент оценки деятельности работника //Журнал правовых и экономических исследований. – №2. – С. 72-76.

Божья-Воля А.А. (2009) Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы //Вопросы государственного и муниципального управления. №. 2. – С. 81-103..

Глушкова М.А., Главатских О.Б. (2018) Подходы к разработке эффективной системы стимулирования персонала на основе KPI //Социально-экономическое управление: теория и практика. – Т. 4. – С. 41-44.

Иткулов С.Г., Фролова Т.В., Коробейникова Е.В. (2015) Механизм внедрения KPI и BSC на предприятии //Управление экономическими системами: электронный научный журнал. №5 (77). – С. 22.

Масниченко А.В. (2013) Подход к формированию эффективной системы KPI //Альманах современной науки и образования. №2. – С. 107-110.

Умидуллаев К.У. (2020) Рекомендации по рейтинговой оценке деятельности исполнительных органов //Review of law sciences. –T. 2. – №. Спецвыпуск. – С. 13-17.

Юсупов Б., Мухторжонова М.Р. (2019) Процесс совершенствования сферы государственной службы в Узбекистане //Мировая наука. №4 (25). – С. 497-502.