

KPI TIZIMI, UNING SAMARADORLIGI VA KAMCHILIKLARI

Tojiddinov Sardor Pirimkulovich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi Sirdaryo viloyati filiali rahbari o'rinbosari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi tinglovchisi

Annotatsiya: *Ushbu maqolada KPI tizimi, uning istiqbollari hamda uning samaradorligini oshirish va tatbiq etishdagi kamchiliklar haqida so'z boradi.*

Kalit so'zlar: *Raqobat, resurs, samaradorlik ko'rsatkichlari, xodimlarni baholash, davlat xizmati, critical success factors, key.*

Raqobat rivojlanib borayotgan hozirgi zamonaviy bozor iqtisodiyotida inson resurslaridan samarali foydalanish ahamiyati tobora oshib bormoqda. Bu borada tashkilot (idora, muassasa va korxonalar) va xizmatchilar faoliyati samaradorligini baholashga alohida e'tibor qaratish lozim. Xalqaro tajribada davlat xizmatining samaradorlik ko'rsatkichlari KPI – Key Performance Indicators – Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari orqali baholanib kelinadi. KPI – bu tashkilot (idora, muassasa va korxonalar)lar va xizmatchilar faoliyatini belgilangan talab darajasida olib borilishini yoki belgilangan maqsadga erishishni nazorat qiluvchi, baholovchi samaradorlik yoki natijadorlik ko'rsatkichi deb ham yuritiladi. Qisqacha aytganda, KPI – belgilangan maqsad bo'yicha “o'lchov moslamasi”. Binobarin, maqsad bilan bog'liq bo'lmagan ko'rsatkichlar orqali KPI ni aniqlash mumkin emas. Ingliz tilida mazkur tushunchalar “samaradorlik ko'rsatkichlari” (“performance indicators”), “eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari” (“key results indicators - KRI”) va “muvaffaqiyatlarning muhim faktorlari” (“critical success factors”) kabi terminlar orqali ifodalanadi. KPI ning boshqa tizimlardan farqi shundaki, har bir hodimning ishlash ko'rsatkichlari butun tashkilotning umumiy samaradorlik ko'rsatkichlariga bog'liq bo'ladi. Tizimni davlat tashkilot va korxonalariga, umuman olganda davlat boshqaruv sohasiga tatbiq etish orqali bir-biriga zid keluvchi, bir-birini takrorlovchi faoliyat sohaslarini qisqartirishga, har bir davlat xizmatchisining umumiy samaradorlikka o'z hissasini qo'shishiga, tashkilot missiyasiga erishish uchun individual ravishda harakat qilishga va natijada mehnatiga munosib rag'batlantirishiga erishish mumkin bo'ladi.

KPI tizimi bo'yicha yuqori samaradorlikka erishish uchun quyidagilarga amal qilish tavsiya etiladi:

- KPI ko'rsatkichlari sonini aniq belgilash. Kaplan va Nortonlarning fikricha 20 tadan, Xoup va Freyzerlarning fikricha 10 tadan oshmasligi kerak. Boshqalar esa “10/80/10” qoidasi, ya'ni, 10 ta muhim natijadorlik ko'rsatkichlari, 80 ta ishlab chiqarish ko'rsatkichlari va 10 ta muhim samaradorlik ko'rsatkichlari bo'lishi kerak, deb tavsiya etgan. Davlat boshqaruvi organlarining yuqori bo'g'in rahbarlarga 25 ta,

o'рта bo'g'in rahbarlariga 10 ta va qolgan xodimlarga 5 ta ko'rsatkichlarni tanlash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

- KPI ko'rsatkichlarini to'g'ri tanlash. Tashkilotning asosiy maqsadidan, qonunchilikda belgilangan funksional vazifasidan kelib chiqib ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash kerak.

- Xodimlarga sharoit yaratish. Rahbarlarga boshqarish va nazoratni to'liq amalga oshirish uchun yetarlicha sharoit, vakolat va imkoniyatlar yaratib berish kerak. Shuningdek, moddiy texnika bazasini ham takomillashtirib berish kerak.

- Umumiylik. Tashkilotning bosh maqsad ko'rsatkichlari bilan uning tarkibiy bo'limlari o'rtasidagi ko'rsatkichlar doimo korrelyatsiya qilinib borilishi kerak.

- Shaffof tizim. Xodimlarda ish samaradorlikni yanada oshirish uchun KPI bo'yicha maxsus o'quv-seminarlar o'tkazish kerak.

- Rag'batlantirish. KPI bo'yicha erishilgan natijalarga qarab rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish va xodimlar bundan to'liq xabardor etilishi kerak (motivatsiya uchun).

- Doimiy monitoring o'tkazish. O'z vaqtida ko'rsatkichlarga ta'sir etuvchi tashqi omillarni aniqlash va ularni bartaraf etish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Shuningdek, vaziyatga qarab ko'rsatkichlarni o'zgartirib turish ham mumkin.

KPI samaradorligi ko'rsatkichi to'g'ridan-to'g'ri savdo bilan shug'ullanadigan deyarli barcha kompaniyalar tomonidan qo'llaniladi. Savdo menejeri uchun ba'zi misollarni ko'rib chiqing. Tasdiqlangan asosiy ko'rsatkichlarni qabul qilgandan so'ng, u o'z faoliyatining aniq rasmini ko'radi: unga ma'lum bir daromadga erishish uchun qancha tovarlarni sotish kerakligi aniq bo'ladi. O'z kasbiga yangi kelgan sug'urta maslahatchisi uchun optimal ishlash ko'rsatkichi 1/10 bo'ladi: bitta sug'urta polisini sotish uchun siz 10 ta potentsial xaridor bilan uchrashishingiz kerak. Bundan tashqari, natija KPI mavjud, masalan, "yangi mijozlar soni "n" ko'rsatkichdan kam emas", "sotuv hajmi "n" ko'rsatkichdan kam emas" va hokazo. Bu ko'rsatkichlar shaxsiydir va ularning soni kamroq bo'lsa yaxshi bo'ladi. Eng muhimi, ular osongina o'lchanadigan va aniq ifodalangan bo'lishi kerak. Ushbu tizim faoliyatdagi kamchiliklarni va ular qaysi bosqichda paydo bo'lganligini aniq ko'rish imkonini beradi. Masalan, rahbar mijozlar bazasi menejeri, xodimlar qancha qo'ng'iroqlar va uchrashuvlar o'tkazishini nazorat qiladi. Agar ushbu ko'rsatkichlar etarli hajmda bajarilgan bo'lsa, lekin savdolar kam bo'lsa, unda muvaffaqiyatli ishlash uchun xodimda ma'lum bilim, ko'nikma yoki shaxsiy fazilatlar yo'q degan xulosaga kelish mumkin.

KPI ko'rsatkichlari faoliyatni rejalashtirish va monitoring qilishda ishlatilishi mumkin. Ish bajarilgandan so'ng, haqiqiy ko'rsatkichlar o'lchanadi va agar ular rejalashtirilganidan jiddiy chetga chiqsa keyingi faoliyatni tahlil qilish amalga oshiriladi. Barcha ko'rsatkichlar haqiqiy jarayon tomonidan "ta'kidlangan" va mustaqil ravishda ixtiro qilinmaganligi sababli, bunday rejalashtirish tashkilotning zarur maqsadlariga erishishga yordam beradi.

KPIga erishish uchun xodimlarni qanday rag'batlantirish kerak? KPI tizimidan foydalanish tufayli ish haqi rejalashtirilgan va haqiqiy ko'rsatkichlarga qarab belgilanadi. Bu menejerga xodimni qanday va nima uchun rag'batlantirishni aniq tushunish imkonini beradi. Shu bilan birga, xodim o'z ishining ijobiy va salbiy tomonlarini aniq ko'radi va qanday xatti-harakatlar unga mukofot berishi mumkinligini va nima uchun jazolanishini biladi. Misol uchun, sug'urta maslahatchisi rejalashtirilganidan ko'ra ko'proq sug'urta polislarini sotdi va mijozlar bazasini ko'plab yangi mijozlar bilan kengaytirdi. Shu tariqa, u rejani ortig'i bilan bajardi va maoshidan tashqari, ustama to'lov shaklida ham mukofot oladi. Boshqa tomondan, agar xuddi shu menejer rejalashtirilganidan ancha kam polis sotgan bo'lsa, u bonusni butunlay yo'qotishi va "yalang'och" maosh olishi mumkin, chunki uning shaxsiy ko'rsatkichlari past bo'ladi.

O'z faoliyatini endigina boshlagan yosh kompaniyada KPI tizimini joriy qilish maqsadga muvofiq emas. Bu yerda boshqaruv tizimi hali shakllanmagan va muvaffaqiyatli rivojlanish bosh direktor tomonidan boshqariladi. Ko'pincha u moliya va kadrlar bo'yicha mutaxassislar funktsiyalarini ham bajaradi.

Bundan tashqari, kompaniyaning boshqa bo'limlariga ishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan bo'limlarda KPI ni qo'llamaslik kerak. Jumladan, IT xizmati bo'limiga. Masalan, xodimlarning kompyuterlaridan biri ishdan chiqdi va ish to'xtadi va butun bo'lim ushbu xodimning ishiga bog'liq. Agar IT-mutaxassisning ish haqi KPI tizimi bo'yicha hisoblansa, u darhol ishga kirmaydi. Avval siz zararni bartaraf etish uchun ariza berishingiz kerak. Ushbu ariza IT bo'limining rahbari tomonidan tasdiqlanishi kerak, shundan so'ng topshiriq bajarish uchun navbatga qo'yiladi va ko'rib chiqilishini kutadi. Natijada, 5 daqiqada bajariladigan vazifa ancha uzoq davom etadi, bu vaqt davomida bitta kompyuter buzilgan butun bo'limning ishi umuman harakat qilmaydi. Shuning uchun KPI tizimini oqilona amalga oshirish foydalidir, aks holda u ko'p zarar etkazishi mumkin.

KPI tizimida kamchiliklar ham mavjud. Avvalo, tizimni joriy etish uchun ko'p vaqt va kuch sarflanadi, chunki barcha ko'rsatkichlar batafsil ishlab chiqilishi kerak. Ehtimol, xodimlarni qayta tayyorlash, ularga o'zgaruvchan mehnat sharoitlari va yangi vazifalar to'g'risidagi ma'lumotlarni tushuntirish kerak bo'ladi. Biroq, asosiy kamchilik shundaki, yakuniy samaradorlik har doim ham to'g'ri baholanmaydi. Agar tizimni ishlab chiqish bosqichida KPI baholash mezonlari mukammal tarzda tuzilgan bo'lsa, buning oldini olish mumkin. Faoliyatning asosiy ko'rsatkichlari KPI bizga g'arb boshqaruv tizimidan kelgan atama. Amerika va Yevropadagi kompaniyalar o'nlab yillar davomida ushbu samaradorlikni tahlil qilish vositasidan foydalanib kelmoqda. KPI nafaqat tahlil qilish, balki xodimlar, bo'limlar va umuman kompaniya faoliyatini nazorat qilish imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. David Parmentrer. “Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs” (fourth edition). 2020.
2. Финансы: учебник для бакалавров / Под ред. М.В.Романовского, О.В.Врублевской. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство “Юрайт”, 2012. – 590
3. Ваҳобов А., Қосимова Г. Давлат молиясини бошқариш. – Т.: “Iqtisod-moliya”, 2008.
4. Ваҳобов А., Маликов Т. “Молия: умумназарий масалалар”. Ўқув қўлланма. Тошкент, “Iqtisod-moliya”, 2008 й. – 316.