

**AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA KPI TIZIMI VA UNING
FAOLIYAT SAMARADORLIGIGA TA'SIRI**

Xolboev Turamurod Jaylovovich

*Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академияси,
Бизнесни бошқариш мутахассислиги магистранти*

Hozirgi kunda mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar sharoitida moliyaviy, iqtisodiy va moddiy resurslardan samarali foydalanish bilan birga, albatta, xodimlar rolini ham oshirib borish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun rahbarlar boshqarish jarayonida har bir xodim tashkilotning asosiy qadriyati ekanligini tan olishi lozim.

Xodimlarni boshqarish tizimi tashkilot uchun kerakli kadrlarni tanlash va saqlash, ularni kasbiy o'qitish, har bir xodimning faoliyatini, xatti-harakatlarini to'g'ri baholash va samaradorligini oshirishdan iboratdir. Ayniqsa, respublikada raqamli iqtisodiyotni shakllantirish va innovatsiyalarni rivojlantirish natijasida yuqori malakali kadrlardan iborat zamonaviy tashkilotlarni shakllantirish hozirgi davr talabi bo'lib qolmoqda.

Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev 2020- yildagi Oliy Majlisga Murojaatnomasida kadrlar masalasiga to'xtalib shunday degandi: "Sharq donishmandlari aytganidek, "Eng katta boylik – bu aql-zakovat va ilm, eng katta meros – bu yaxshi tarbiya, eng katta qashshoqlik – bu bilimsizlikdir! Shu sababli hammamiz uchun zamonaviy bilimlarni o'zlashtirish, chinakam ma'rifat va yuksak madaniyat egasi bo'lish uzluksiz hayotiy ehtiyojga aylanishi kerak.

Taraqqiyotga erishish uchun raqamli bilimlar va zamonaviy axborot texnologiyalarini egallashimiz zarur va shart. Bu bizga yuksalishning eng qisqa yo'lidan borish imkoniyatini beradi".

O'zbekiston iqtisodiyotini raqamlashtirish va ilg'or innovatsion texnologiyalarni rivojlantirish sharoitida boshqaruvning murakkab jarayonlarini mikrodarajaga olib tushish shakllanayotgan boshqaruv tizimini

tashkil qilishdagi barcha elementlarni mos holga keltirishni talab qiladi. Shuning uchun tashkilot faoliyatini baholashning yangi usul va shakllarini, shu jumladan mehnat munosabatlari va ko'rsatkichlarini tahlil qilishning yangi usullarini ishlab chiqishga ehtiyoj paydo bo'lmoqda. Hozirgi o'ta globallashtirilgan zamonda kadrlarning noto'g'ri tanlanishi o'z navbatida tashkilotlar uchun ko'p yo'qotishlarga sabab bo'ladi. Tashkilot rahbari yoki bevosita kadrlar (personal) bilan ishlovchi mutaxassisning kadrlarni tanlashda e'tiborga olishi muhim bo'lgan jihat - insonning avval nima qilganini emas, balki endi nima qila olishi mumkinligini bila olishdir. Shu ma'noda, kadrlarni tanlash va ishga qabul qilish, boshqarish va salohiyatidan unumli foydalanish jarayonida jahonning turli kompaniyalarida qo'llab kelinayotgan texnologiyalarni tadqiq etib, ulardan milliy iqtisodiyotimizda foydalanish yo'nalishlarini o'rganish dolzarb masalaga aylanib bormoqda.

Hozirgi vaqtda O'zbekistonda rivojlangan mamlakatlar tajribasidan foydalanish asosida xodimlarni boshqarish tizimini optimallashtirish uchun barcha shart-sharoitlar mavjud. Shu bilan birga, mamlakatning hamma korxonalari ham bu tajribaga murojaat qilmasdan, odat bo'yicha, eski ma'muriy-buyruqbozlik iqtisodiyotidagi ishchi kuchini boshqarish konsepsiyasiga xos bo'lgan, eskirib ketgan, xodimlarni boshqarish usullaridan foydalanmoqdalar.

Buni hisobga olgan holda O'zbekiston korxonalari iqtisodiyoti yuqori darajada rivojlangan mamlakatlarda to'plangan, xodimlarni boshqarish tizimi sohasidagi ma'lum xalqaro tajribalarni qiyosiy va tanqidiy o'rganib, undan boshqaruv amaliyotida samarali foydalanishlari zarur. Xodimlarni boshqarishning zamonaviy shakllari va usullarini o'rganish hamda undan amaliyotda foydalanish milliy korxonalarga yuqori iqtisodiy natijalarga erishish imkoniyatini beradi.

Hammamizga ma'lumki, raqobat rivojlanib borayotgan hozirgi zamonaviy bozor iqtisodiyotida inson resurslaridan samarali foydalanish ahamiyati tobora oshib bormoqda. Shu sababli tashkilot (idora, muassasa va korxonalar) va xodimlar faoliyati samaradorligini baholashga alohida e'tibor qaratish

lozim. Bu borada xalqaro tajribada xodimlar faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlari **KPI - Key Performance Indicator - Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari** orqali baholanib kelinadi.

KPI haqidagi ilk tushunchalar **XX asrning 50-yillarida Piter Drukerning "Maqsad sari boshqarish"** g'oyasi orqali shakllana boshlagan. Uning fikricha, natijadorlikka erishish uchun samaradorlik ko'rsatkichlari bilan alohida shug'ullanish kerak. Va rahbarlarni kundalik ishlar bilan band qilmasdan, belgilangan ustuvor vazifalar hamda asosiy maqsad sari faoliyat olib borishlari uchun samara beradigan ko'rsatkichlar bilan shug'ullanishi kerakligini ta'kidlagan.

KPIga qarab rahbar va xodimlarni moddiy rag'batlantirish orqali ish samaradorligini yanada oshirish tizimi Yevropada dastlab 1970- yillarda ro'y bergan iqtisodiy inqiroz davrida vujudga kelgan. Sababi, Fransiya, Germaniya, Portugaliya kabi Yevropa davlatlarida davlat xizmatchilarining ish haqlari xususiy sektordagilarga nisbatan ancha past bo'lgan. Ish haqini oshirish uchun esa soliqlarni yanada oshirish talab qilingan.

Dastlabki vaqtlarda, ya'ni 1980-yillarda G'arbiy Yevropa davlatlarining aksariyati davlat xizmatchilarining erishgan yuqori natijadorligi uchun ularni moddiy rag'batlantirishdan ko'ra, yuqori lavozimlarga tayinlash usullaridan ko'proq foydalangan. Moddiy rag'batlantirish faqat yuqori bo'g'in rahbarlariga nisbatan qo'llanilgan.

1990- yillarga kelib Buyuk Britaniya, Niderlandiya, Kanada va AQSh kabi davlatlarda yuqori va o'rta bo'g'in davlat xizmatchilarini ham moddiy rag'batlantirish boshlangan. 2004- yildan esa Yevropa Ittifoqining barcha davlatlari mazkur tizimga o'tgan.

Bu jarayonning boshqa tizimlardan afzalligi shundaki, muassasaning barcha xodimlari mas'uliyatini oshirish hamda ular faoliyatining samaradorligini ko'tarish maqsadida o'rnatilgan tartibga ko'ra, moddiy rag'batlantirish, muassasa faoliyatining samaradorligiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lishi belgilangan.

Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichi (KPI) xodimlar, bo'limlar va butun muassasadagi ishchanlik faolligini nazorat qilish sharoitini yaratadi.

Boshqacha aytganda, bu tizim yutuqlar darajasi va unga erishish uchun qilingan xarajatlar darajasini o'zida aks ettiruvchi faoliyat natijadorligining muhim ko'rsatkichidir.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan 2015-yil 28-iyulda "Davlat ulushi bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini joriy etish to'g'risida"gi 207-sonli qarori bilan qabul qilingan samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (KPI)ni iqtisodiyotimizga joriy qilinishida birinchi bo'lib, korxonalarining zarar bilan ishlash faoliyatini, korxonalarda ish samradoraorligini yomonlashishini, ortiqcha xarajatlarga, asossiz rag'batlantirishlarga, resurslardan maqsadsiz foydalanishga, tashkilotlar faoliyatidagi noshaffoflikka, moliyaviy manbalardan maqsadsiz foydalanishga cheklov qo'ydi.

Qo'shimcha qilib aytganda, eng muhim samaradorlik ko'rsatkichi tizimi (KPI)ning vazifasi ya'ni, muassasa faoliyati natijalarini baholash. Strategik vazifalarning aniqligini ta'minlash, asosiy e'tiborni muhim jarayonlar va jiddiy ko'rsatkichlarga qaratish, faoliyatdagi ko'rsatkichlarning yaxshilanayotgani yoki yomonlashayotgani haqida xabardor qilish, diqqat-e'tiborni talab qiluvchi jiddiy omillarni bir xillashtirish (identifikatsiya qilish)dan iborat.

KPI tizimining asosiy ijobiy tomoni – bu barcha xodimlar uchun shaffof bo'lgan mehnatni va umuman korxonada ishini baholash mexanizmining mavjudligi.

KPI tizimini ("noldan") amalga oshirishda asosiy vazifa - xodimlarning unga nisbatan salbiy munosabatini oldini olishdir. Shu sababli, rahbariyat har bir bo'ysunuvchiga yangiliklarning ma'nosi va amaliy afzalliklarini aniq etkazishi kerak, ularning ishi samaradorligi uchun baholanishi va rag'batlanishi haqida tushuncha berishi lozim. Bu erda eng yaxshi texnika mutaxassislarga aniq faoliyat bo'yicha alohida vazifa yuklatilganini tushuntirishdir.

Erishilayotgan natijalarni baholash maqsadida Janubiy Koreya boshqaruv tizimida 2 xil baholash usuli o'z-o'zini baholash va maxsus baholash amaliyoti

joriy qilingan. O'z-o'zini baholashni bevosita har bir vazirlikning o'zi tomonidan baholab boriladigan bo'lsa, maxsus baholash davlat tomonidan amalga oshiriladi.

Koreyada davlat organlari faoliyatini baholash bo'yicha maxsus agentlik tashkil qilingan bo'lib, ushbu agentlik barcha davlat organlarining strategik va yillik rejalarni qabul qilib oladi va davlat miqyosida etuk mutaxassislarni jalb qilgan holda baholashni amalga oshiradi. Baholash yiliga 2 marta, oraliq baholash iyun oyida va yakuniy baholash dekabr oyida amalga oshiriladi. Baholash natijalarini Bosh vazirga taqdim qilinadi. Yakuniy baholash natijalari bo'yicha vazirlikni moliyalashtirish bevosita natijaviy ko'rsatkichlarga bog'liq holda oshirilishi yoki kamaytirilishi masalasi Parlament tomonidan ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga davlat organlari faoliyati samaradorligini baholash natijalari ommaviy axborot vositalari tomonidan e'lon qilinadi.

Koreyada natijaga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini joriy qilinishida o'ziga xos yutuqlari mavjud. Ayniqsa Koreya davlat organlari faoliyatini baholash mexanizmiga axborot texnologiyalarning qo'llanishi katta samara berdi. Davlat organlari faoliyatini baholashda yaratilgan e-IPSES tizimi yuqori samaradorlikka ega.

Hozirgi kunda O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, Toshkent davlat yuridik universiteti hamda yuridik texnikumlarda samaradorlikning muhim ko'rsatkichi (KPI) tizimi orqali tizimdagi xodimlar va tashkilot, muassasalarni monitoring qilish ishlari amalga oshirilmoqda.

Xodimlar faoliyati samaradorligini baholamasdan yoki ularning faoliyati qoniqarsiz yoxud past darajada deb e'tirof etilgan taqdirda, ustamalar belgilashga, mukofot puli va boshqa moddiy rag'batlantirishlar to'lashga yo'l qo'yilmaydi. Xodimlar faoliyati samaradorligining tizimli monitoringini tashkil etish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirining 30.11.2020-yildagi 254-son buyrug,i bilan tasdiqlangan "O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining yuridik texnikumlari boshqaruv, pedagog, o'quv-yordamchi, texnik va xizmat ko'rsatuvchi xodimlariga ustama haqlari va moddiy

rag'batlantirishning boshqa turlari miqdorlarini belgilash to'g'risidagi Nizom" asosida texnikumdagi barcha xodimlar faoliyati har yarim yillik (6 oy) yakuni bo'yicha tegishli tartibda Maxsus komissiyaga taqdim etiladi.

Texnikumdagi Maxsus komissiya tomonidan xodimlar taqdim etgan ma'lumotlar KPI tizimi tahliliga ko'ra baholanadi. Baholash Nizom talablariga asosan 0 balldan 200 balgacha (foiz) baholanadi va Maxsus komissiya qarori bilan texnikum direktorining buyrug'iga asosan xodimlarga har oy belgilangan foizda ustama belgilanadi.

KPIga asoslangan tizim hozirgi kunda mashhur bo'lib bormoqda. Bunday mexanizmlarning asosiy afzalliklari xodimlar faoliyatini oqilona aks ettirishdadir.

Rahbar o'z muassasasidagi xodimlarga KPI ning amalga oshirilishi to'g'risida tushuncha berishi va bu butun muassasa strategik siyosatining elementi ekanligini tushuntirishi kerak.

KPI ko'rsatkichlari bir vaqtning o'zida muassasani boshqarishning barcha darajalarida – oddiy xizmat ko'rsatuvchi xodimlaridan direktor o'rinbosarlarigacha amalga oshirilishi kerak. Bu nuqtayi nazarga ko'ra, asosiy ishlash parametrlarini amalga oshirish muayyan vaqt oralig'ida belgilanganligi muhim ahamiyat kasb etadi. Xodimlarga KPI boshlanishi va ko'rsatkichlari haqida xabar berilsa, barcha xodimlar o'z ishining samaradorligini va kelajakda baholashning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishi uchun etarli bo'ladi.

Shuningdek, KPI tizimida xodim o'zinining faoliyatini baholay olishi va ko'rsatkichga muvofiq maosh olishini o'zi tanlay oladi. Rahbar KPI bo'yicha xodimlarni ishlashga to'liq undashi mumkin bo'ladi, ularni olish shartlari esa asosiy **parametrlarda aniq ko'rsatilgan bo'lishi zarur.**

Yuqorida aytib o'tilganidek, KPI - bu korxonada, tashkilot va muassasaning maqsadlari bilan uzviy bog'liq bo'lgan asosiy ko'rsatkichlardir.

KPI tizimi xodimlar motivatsiyasining aniq va shaffof tizimini belgilaydi. Rag'batlantirish (motivatsiya) – bu xodimni qandaydir ta'sir, qaysidir omil orqali ichki ishtiyoqiga ta'sir etish orqali unda nimanidir bajarishga xohish

uyg'otishdir. Xodimni qanday qilib, o'z ishiga qiziqishini oshirish mumkin? Insonni biror narsa qilishga ichki tanlov tuyg'usi etaklaydi, demak ushbu tuyg'uga ta'sir etish kerak.

Shunday ekan, xodimlarni rag'batlantirishning huquqiy asosini yaratish zarur bo'ladi. Ya'ni har bir muassasa o'zining yuqori turgan idorasi bilan kelishgan holda xodimlarni KPI tizimi asosida moddiy rag'batlantirish ko'rsatkichlarini belgilovchi Nizomni ishlab chiqishi va tasdiqlashi zarur bo'ladi.

Bugungi kunda yuridik texnikumlarda KPI tizimidan unumli foydalangan holda xodimlar bazaviy ish haqining 200%igacha miqdorda rag'batlantirish tizimi joriy etilgan. Adliya vazirining buyrug'i asosida amalga oshirilayotgan ushbu rag'batlantirish mezonlari texnikum Kengashi tomondan tasdiqlangan ko'rsatkichlar asosida belgilangan bo'lib, hozigi kunda Toshkent davlat yuridik universiteti tomonidan barcha uchun bir xil amalda bo'ladigan mezonlar **Nizom asosida tasdiqlanishi belgilandi.**

Bundan tashqari Respublikadagi barcha yuridik texnikumlar faoliyati O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 22-noyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi adliya vazirligi tizimidagi ta'lim muassasalari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 705-sonli qaroriga muvofiq tasdiqlangan ko'rsatkichlar doirasida reyting ballari bilan baholanadi. Har yil yakuni bo'yicha tahlil qilinib, eng yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lgan texnikum rahbarlari rag'batlantiriladi va past ko'rsatkichlarga ega bo'lgan texnikum rahbarlari esa belgilangan tartib doirasida ustamadan mahrum etiladi. Aynan ushbu Nizom ham KPI tizimining bir ko'rinishidir.