

KPI TUSHUNCHASI VA UNI O'RGANISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Xolboev Turamurod Jaylovovich

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

*Annotatsiya. 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. Bu borada xalqaro tajribada davlat xizmatining samaradorlik ko'rsatkichlari **KPI - Key Performance Indicator** – **Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari** orqali baholanib kelinadi*

Bunda samaradorlik tashkilot tomonidan qo'lga kiritilgan natijaning ma'lum bir vaqt mobaynida maqsadga erishish uchun sarflangan xarajatiga nisbatan aniqlanadi.

KPI, inglizcha «Key performance indicator», ishlab chiqarish yoki umuman biznesdagi uzoq muddatli faoliyatni samaradorlik darajasini baholashda ishlatiladigan o'lchovdir. KPI biznesdagi yutuqlarni aniqlashda yordam beradi, boshqa raqobatchi bizneslar bilan solishtirishda, taqqoslashda ayni qo'l keladi.

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 KPIni aniqlash mumkin emas.

Ingliz tilida mazkur tushunchalar “**samaradorlik ko'rsatkichlari**” (“performance indicators”), “**eng muhim natijadorlik**

ko'rsatkichlari" ("key results indicators - KRI") va "**muvaffaqiyatlarning muhim faktorlari**" ("critical success factors") kabi terminlar orqali ifodalanadi.

KPI orqali foyda-zarar, kirim-chiqim, yillik aylanma va xarajatlar kabi korxonada ko'rsatkichlarini aniqlash, shu yo'sinda korxonada nima muvaffaqiyatli va nima muvaffaqiyatsiz ekanini aniqlash mumkin.

KPI ni muntazam ravishda tahlil qilib turish kerak, chunki u biznesni qanchalik yaxshi yoki yomon ishlayotganini haqida mas'ul shaxs – rahbarga ma'lumot berib turadi. Bu orqali biznesda qaysi ishni davom ettirish va qaysini to'xtatish yoki o'zgartirish kerakligi bilib olinadi.

KPIDan foydalanishda ko'plab afzalliklar mavjud bo'lib, quyida ulardan ba'zi birlarini sanab o'tamiz:

– Xodimlarni ishlashga undash.

Xodimlar korxonada o'z oldiga qo'ygan maqsadlar sari intilishadi, ya'ni ular nima uchun ayni shu korxonada ishlayotganini bilishadi va ishlashlari uchun sabab topiladi. Faraz qilaylik, agar korxonada va xodimda maqsad bo'lmasa, ular nega ishlayotganini bilishmasa bu ish ular uchun manfaatsizdek tuyuladi va buni bajarishda bor potentsiali – kuchini sarflamaydi, bu esa korxonada rivojini sekinlashtirishi va xatto zarariga ishlashi ham mumkin.

KPIDan foydalanish, korxonada yo xodimga ma'lum muddat uchun maqsad qo'yish, bu zararlarni oldini olishi mumkin. Misol uchun, xodim bir haftada qancha mahsulot yoki xizmat sotishini biladi va sotish orqali samaradorlik darajasini – KPI ni oshiradi. Shuningdek, samaradorligi past bo'lgan yoki ishlashdagi foydasi sezilmaydigan xodimlarni aniqlash, ularni almashtirishda ham KPI ancha qo'l keladi.

– Xodimlarni rivojlantirish.

Yuqorida aytganimizdek, samaradorligi past bo'lgan xodimlarni KPI orqali aniqlashingiz mumkin, shu bilan birga bu xodimlarni rivojlantirsangiz bo'ladi. Ya'ni, agar xodimlar ba'zi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lmasa, ularning samaradorligi pastroq bo'ladi, bu esa mijozga ko'rsatiladigan xizmatni sifatini tushiradi. KPI esa xodimda kuzatilayotgan ayni kamchiliklarni topishda yordam

berib, bu kamchiliklarni yo'qotishga yordam berish evaziga xodimlarni rivojlanishiga hissa qo'shadi. Bu esa korxonadagi xodimni ushlab qolish va uni rivojlantirishga yo'l ochib bersa, biznesingizni yomon ishlashdan qutqarib qoladi. Keyinchalik, xodimning avvalgi va rivojlanishdan keyingi samaradorlik darajasini taqqoslashga imkon yaratadi.

Samaradorlik darajasi – Bunda sizga hech qanday dastur kerak bo'lmaydi va bir necha bosqichlar orqali KPI ni sozlashingiz mumkin:

– Maqsad qo'ying.

Korxonada nimadirga erishishingiz haqida tasavvur qiling, o'ylang, reja qiling.

Misol uchun, bir yilda 1000ta mahsulot sotish va kuniga o'rtacha 3ta mahsulot sotilishini reja qiling. Kunlik sotilgan o'rtacha 3ta mahsulot (yoki yillik 1000ta mahsulot) sizga 100%lik samaradorlik ko'rsatkichi – KPI ni beradi.

– Ma'lumotlarni to'plang.

KPI uchun ma'lumot to'plashga vaqt ajrating. Maqsadga qarab, bu ma'lumotlar turli xil bo'lishi mumkin, sanoat yo'nalishi, demografiya (xodimlarni yoshi, jinsi va hokazo), KPI hisoblanishidan oldingi ko'rsatkichlari, raqobatchilar tahlili va hokazo.

– Samaradorlikni tez-tez o'lchab turing.

Samaradorlikni tez-tez hisoblash orqali xodimlar ko'rsatkichlarini doimiy yangilab turing. KPI holatini muntazam kuzatib boring. Bu ishlar sizga xodimlarni yaxshiroq kuzatishga va ular bilan yaxshiroq aloqalar o'rnatishga yordam beradi.

– Maqsadlarni xodimlar bilan muhokama qiling.

Jamoaning barcha a'zolari – xodimlar maqsadlardan xabardor bo'lishlari kerak, shunda ular maqsadlarga erishishda ishlashlari, kerak bo'lganda fikr-mulohazalarini bildirishlari mumkin bo'ladi. Bunda samaradorlikka xodimlar bilan birga erishasiz.

Yuqorida aytganimizdek, KPI uchun ma'lum bir dasturdan foydalanish talab qilinmaydi, ammo bu qog'ozbozlik va oshiqcha bosh og'riqlarni keltirib chiqaradi, bunday paytda avtomatizatsiyalangan dastur – CRM foyda beradi. Oqila kompaniysining Tulpor CRM dasturi sizga xodimlarni samaradorligini (KPI ni)

o'lchashda yordam beradi. O'zining qulay interfeysi bilan Tulpor CRM xodimlarni va ularga birlashtirilgan mijozlarni boshqarishda ishingizni oson qiladi.

KPI ni quyidagi turlari bor.

– Moliyaviy KPI

Moliyaviy samaradorlik ko'rsatkichlar haqida gap ketayotganda odatda daromad, foyda-zarar tushuniladi. Moliyaviy samaradorlik ko'rsatkichlar kompaniyaning moliyaviy hisobotlaridan olinishi mumkin.

– Mijozlar bilan ishlashda KPI

Mijozlarga yo'naltirilgan KPI odatda har bir mijozning samaradorligi, mijozlar ehtiyojini qondirish va mijozlarni ushlab turishga qaratilgan bo'ladi. Ushbu ko'rsatkichlar xodimlar uchun mijozlar olayotgan xizmatlarni yaxshiroq tushunishda foydalaniladi.

– Marketing KPI

Bu tur marketing va reklama agentliklarining qanchalik samarali ishlayotganini yaxshiroq tushunishga harakat qiladi.

– Sotuv KPI

Kompaniyaning asosiy maqsadi sotish orqali daromad olishdir. Daromad ko'pincha moliyaviy KPI (foyda-zarar, kirim-chiqim) hisobida o'lchanadi, yuqorida misol qilingan yillik 1000ta mahsulot sotish ayni shu turga mos keladi.

Umuman KPIlar samaradorlikka qarab boshqa turlarga ham bo'linadi.

Har bir tashkilot (idora, korxonalar va muassasalar)larda ham KPI tizimini amaliyotga tadbiiq etish uchun quyidagi algoritimga amal qilish kerak bo'ladi:

1. KPI tizimini tadbiiq etish bo'yicha puxta reja ishlab chiqish (*mas'ullarni belgilash, tashkilotni aniqlash, amaliyotga tadbiiq etish muddatlarini belgilash va boshqalar*);

2. KPI tizimini tadbiiq etish bo'yicha huquqiy asosni yaratish (*mos modelni tanlash, huquqiy bazani takomillashtirish, strukturani optimallashtirish, KPI bo'yicha hisobot shakllarini ishlab chiqish va boshqalar*);

3. KPI tizimi bo'yicha avtomatlashtirilgan dastur yaratish (*tanlangan KPI modeli bo'yicha dastur ishlab chiqish, dastur bo'yicha mas'ullarni o'qitish va*

boshqalar);

4.KPI tizimini amaliyotga tadbqiq etish (*tanlov asosida tashkilot va hududlarni ajratish, qolganlarda ham bosqichma bosqich joriy etish, tizimning ishlashi, maqsadi bo'yicha xodimlar malakasini oshirish va boshqalar*);

5.KPI tizimi samaradorligini monitoring qilish (*tizimning ishlashi va natijadorligi bo'yicha ma'lumotlarni to'plash, tahlil qilish, ko'rchatkichlar to'g'ri yoki xato tanlanganligini o'rganish, aniqlangan xato va kamchiliklarni bartaraf etish va boshqalar*).

Ushbu tizim faqatgina ma'lum bir vaqt mobaynida, ya'ni davr ichida yuqori samara berishini hisobga olish kerak. Shu sababli, tizimni doimiy monitoring qilib, kerak bo'lsa eng muhim ko'rsatkichlarni yangilab borish talab etiladi.

Shuningdek, KPI yuqori samara berishi qo'lga kiritilgan natija bilan ketgan resursga ham alohida e'tibor qaratish lozim.

Faqat natijani orqasidan quvib, sarflanayotgan resurslarga e'tibor qaratilmasa, natijani beradigan resurslarsiz qolib ketish mumkin. Aksincha, faqat resurslarni tejash bilan ham yuqori natijani qo'lga kiritish mumkin emas.

Ya'ni, yuqori samaradorlik kutilgan natija va minimal sarflangan resurslarning o'zaro bog'liqligi natijasida yuzaga keladi. Shu sababli natijadorlikni ham, samaradorlikni ham hisobga olish kerak, ular o'rtasida doimo balansni ushlab turish kerak.

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

1.KPI ko'rsatkichlari sonini aniq belgilash. Kaplan va Nortonlarning fikricha 20 tadan, Xoup va Freyzerlarning fikricha 10 tadan oshmasligi kerak deyilgan. 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 boshqaruv organlarining yuqori bo'g'in rahbarlarga 25 ta, o'rta bo'g'in rahbarlariga 10 ta va qolgan xodimlarga 5 ta ko'rsatkichlarni tanlash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

2.KPI ko'rsatkichlarini to'g'ri tanlash. Tashkilotning asosiy maqsadidan,

qonunchilikda belgilangan funksional vazifasidan kelib chiqib ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash kerak.

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

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

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

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

7.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.

Xulosa qilganda, KPI turli xil ko'rsatkichlar bo'yicha kompaniya faoliyatini o'lchash va kuzatishning samarali usulini taklif qiladi. KPI nima ekanligini va ularni qanday qilib to'g'ri amalga oshirishni aniq tushunsagina, biznes egalari xodimlari va korxonasini uzoq muddatli muvaffaqiyatga tayyorlashadi. Bunda ularga turli xil yordamchilar, xususan boshqaruv tizimi – CRM yordam beradi.