

KPI - XODIMLAR FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY TIZIMI

Bozorova Sahobat Abdujapparovna

Toshkent Davlat Iqtisodiyot universiteti “Inson resurslarini boshqarish” kafedrası
katta o‘qituvchisi

Rasuljonov Omadbek Ismoil o‘g‘li

Toshkent Davlat Iqtisodiyot universiteti «Iqtisodiyot fakulteti» 2 –kurs talabasi

E-mail: omadbekrasuljonov2003@gmail.com

Annotatsiya: Maqolada korxonadagi xodimlarning eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlarini baholash usullari, KPIning rivojlanish tarixi yoritilgan. Shuningdek maqolada xodimlarni baholash tizimini ishlab chiqish va joriy qilish bosqichlari keltirilgan.

Kalit so‘zlar: PI, KPI, KRI, CSF.

KPI - A MODERN METHOD OF EVALUATING EMPLOYEE EFFICIENCY

Abstract: The article shows the assessment of the most important performance indicators of employees and the history of development. In addition, the process of evaluating key performance indicators is shown.

Key words : PI, KPI, KRI, CSF.

Raqobat rivojlanib borayotgan hozirgi zamonaviy bozor iqtisodiyotida inson resurslaridan samarali foydalanish ahamiyati tobora oshib bormoqda. Buning uchun tashkilot, ya’ni idora, muassasa yoki korxon va xizmatchilar faoliyati samaradorligini

baholashga katta e'tibor qaratish lozim. Bu esa KPI (**Key Performance Indicator**) – Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari orqali baholanib kelinadi.

KPI – bu tashkilot (idora, muassasa va korxonalar) 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”. Yuqorida aytilganidek, KPI faqat maqsad bilan bog'liq ko'rsatkichlar orqali aniqlanadi.

Bundan tashqari, ingliz tilida KPI ga bog'liq bo'lgan bir qancha terminlar mavjud bo'lib, David Parmentrer o'zining “Key Performance Indicators: Developing, Implementing and using” kitobida quyidagicha ta'rif berib o'tadi: **“Performance indicators”** (“Samaradorlik ko'rsatkichlari”) - samaradorlikni oshirishda kundalik ishlarda nimalar qilish kerakligini ifodalaydi. **“Key results indicators - KRI”** (“Eng muhim natijadorlik ko'rsatkichlari”) - samaradorlikni oshirishda kelajakda nimalar qilish kerakligini ifodalaydi. **“Critical success factors”** (“Muvaffaqiyatlarning muhim faktorlari”) - jamoa yoki tashkilotga nimaga e'tibor qaratish kerakligini hal qilishda yordam beradi. **“Key performance indicators – KPI** (“Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari”) - samaradorlikni keskin oshirishda nimalar qilish kerakligini ifodalaydi.

KPI haqidagi ilk tushunchalar XX asrning 50-yillarida Piter Drukerning “Maqsadga 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 borishi uchun samara beradigan ko'rsatkichlar bilan shug'ullanish kerakligini ta'kidlagan.

KPIga qarab rahbar va xodimlarni moddiy rag'batlantirish orqali ish samaradorligini yanada oshirish tizimi Yevropada 1970-yillarda ro'y bergan iqtisodiy inqiroz davrida vujudga kelgan. Bunga sabab, 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. Barchamizga ma’lumki, iqtisodiy inqiroz davrida soliqlarni oshirish emas, aksincha xususiy sektorga imtiyozlar berish orqali iqtisodiyotni ko‘tarish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Shunday murakkab vaziyatda, malakali kadrlarni davlat tizimida saqlab qolish va davlat boshqaruvi tizimida ish samaradorlikni yanada oshirish uchun yangicha boshqaruv tizimiga o‘tish zarur bo‘lgan.

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

Nihoyat, 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. Shu tariqa KPI baholash tizimi dunyoning ko‘pgina mamlakatlarida barcha xodimlar uchun qo‘llanila boshlagan.

KPI o‘zi nima ? Key performance indicators – bu biznesda, korxonada, idora yoki tashkilotda xodimlarning samaradorligini oshiruvchi yo‘l. Bu o‘lchanuvchi ko‘rsatkichlar orqali yo‘lga qo‘yiladi, ya’ni xodimga vazifani qanchadir muddatda tugatishni yuklash. Shu orqali xodim undan nima kutilayotganini yaxshi bilib, maqsadga erishish uchun yana ham kuchliroq harakat qiladi. Misol uchun, savdoda xodimga 1 oyda 100 millionlik savdo qilishni KPI qilib qo‘yilsa va qanchadir foizni xodim uchun mukofot sifatida belgilansa, bu xodim maqsadga erishish uchun odatdagidan ko‘proq xarakat qiladi. KPI ni hamma sohada o‘llash mumkinmi ? Albatta, agar u to‘g‘ri qo‘yilsa. Lekin, aksincha, noto‘g‘ri yo‘lga qo‘yilsa, u samaradorlikni tushirib yuborishi ham mumkin. Oddiygina oshxonani olaylik, oshpazga qanday KPI qo‘yish mumkin ? Oshxonada egasi oshpaz bilan kelishgan holda, 1 kunda 100 kilogrammdan oshgan har bir kilosiga ma’lum bir miqdorda mablag‘ berishi. Bunda oshpazga oshning sotilish yoki sotilmasligining ahamiyati yo‘q, iloji boricha ko‘proq osh damlashga harakat qiladi. Shu jarayonda kelishuvga yana

qo‘shimcha qilib, qolib ketgan oshning har bir kilogrammi uchun bonusdan ayirish kelishilsa, bu ikki tomon uchun ham manfaatli bo‘lar edi. Shuning uchun ham KPI ni puxta o‘ylab, uni to‘g‘ri qo‘yish kerak. Key performance indicator nafaqat rag‘batlantirish balki, ma‘lum muddat uchun maqsad qo‘yish va unga erishish yo‘lidir. Agar korxonada HR menejeri to‘g‘ri KPI qo‘yishni yoki rag‘batlantirishni bilmasa, bu yuqorida aytib o‘tilganidek, korxonada samaradorligini pasaytiradi. Oddiygina hisobchini olaylik, u ish vaqti tugagandan keyin ham o‘z ishini yaxshi ko‘rgani va ma‘suliyatli bo‘lgani uchun qolib ishlaydi. Bundan tashqari dam olish kunlari, shanba va yakshanba kunlari ham kelib ishlaydi deylik. Agar menejer uning bu qo‘shimcha ishlari uchun ham rag‘batlantirsa, ma‘lum bir muddatdan keyin rag‘batlantirish to‘xtasa, xodim qo‘shimcha ishlashni to‘xtatadi. Bu esa, noto‘g‘ri berilgan rag‘batlantirishning salbiy natijasi hisoblanadi. Ya‘ni HR menejeri qaysi xodimlarni qay vaqtda rag‘batlantirishni bila olishi kerak. O‘z vaqtida berilgan rag‘batlantirish xodimlarning mehnat unumdorligiga, korxonada rivojiga katta xissa qo‘shadi. Korxonada bir xil maosh olib, ikki xil ishlaydigan xodimlardan, o‘z ustida ko‘proq ishlaydigan xodim rag‘batlantirilib turilmasa, uning ish sifati ham, mehnat unumdorligi ham pasayib, ikkinchi xodimniki bilan tenglashadi.

Xodimlarni ruhlantirish, rag‘batlantirish va imtiyozlar berish ham HR menejeri vazifasi hisoblanib, u KPI ning bir bo‘g‘inidir. Albatta, bu yo‘llar orqali xodimlarning ishlash tezligiga yetarlicha ta‘sir qilish mumkin. Ruhlantirish, rag‘batlantirish va imtiyoz qachon beriladi ? Xodimlarni ruhlantirish, ya‘ni ularga motivatsiya berish maqsadga harakat boshlanishidan avval, maqsadga erishilgich esa rag‘batlantirish, bir qancha vazifalarni a‘lo darajada bajarib bo‘lgach esa turli xil imtiyozlar berish lozim deb hisoblanadi. Oddiygina bir ruhlantirishni olaylik, unga katta miqdorda pul sarflab, biznes trening o‘tuvchilarni chaqirish yoki ularga qatnashish uchun bilet sotib olish shart emas. Katta bir korxonaning HR menejeri xodimlar ish vaqtida, ishchilar oldiga borib, ularning ismini aytib, hol-ahvol, ishidagi muammolar haqida so‘rasa, shuning o‘zi ham motivatsiya bo‘ladi. Qanday qilib deysizmi, birgina xodimning ismini aytib murojaat qilish orqali xodimda korxonamiz

boshlig‘i meni yaxshi taniydi degan fikr paydo bo‘ladi va bu uni yana ham yaxshi ishlashiga turtki bo‘ladi. Rag‘batlantirishlar esa, xodimlarga turli xil bonus mablag‘lar berish, uy-ro‘zg‘or buyumlari sovg‘a qilish orqali vujudga keladi. Bu korxonaga uchun katta xarajat bo‘lishi mumkin, biroq bu korxonaga uchun yaxshigina foyda keltiradi. Imtiyozlar esa, xodim vazifalarni a‘lo darajada bajarsa, unga dam olish uchun yo‘llanma berilishi yoki qo‘shimcha mehnat ta‘tili berilsa va h.k maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Xodimlarni baholash tizimini ishlab chiqish va joriy qilish.

1.Xodim funksiyalarini ta‘riflash – Baholash jarayonlari alohida xodimning funksiyalarini aniqlab olishdan boshlanadi. Bu xodim tashkilotning manfaatlari, vazifalari va talablarga qanchalik mos kelishini tushunib olish uchun boshlang‘ich nuqta bo‘ladi. Masalan, sotuv menejerining funksiyalari, ya‘ni vazifalari quyidagilar: mijozlar topish, kiruvchi qo‘ng‘iroqlarni qabul qilish va qayta ishlash, shartnomalar tuzish, mijozdan qayta aloqa olish. Shularni belgilab olish orqali xodimni baholash uchun birinchi qadam qo‘yiladi.

2.Talablarni aniqlash – albatta, baholashni amalga oshirishdan avval baholanadigan ko‘rsatkichlarni amalga oshirish lozim. Ular miqdor yoki sifat ko‘rsatkichlar bo‘lishi mumkin. Misol uchun, yana yuqoridagi sotuv menejeri misolida oladigan bo‘lsak, unga mijozlar topish – 10 ta yangi mijoz, kiruvchi qo‘ng‘iroqlarni qabul qilish va qayta ishlash – kiruvchi murojaatlarning 50% ini, shartnomalar tuzish – to‘g‘ri tuzilganlar miqdori = sotuv miqdori, mijozdan qayta aloqa olish – so‘ralgan mijozlarning kamida 70%i.

3.Miqdoriy tahlil – KPI metodi bo‘yicha rejada bajarilishi lozim bo‘lgan ko‘rsatkichlar aniqlanadi. Xodimga ushbu ko‘rsatkichlar yetkaziladi va ular asosida uning faoliyatiga baho berilishi tushuntiriladi. Masalan, yuqoridagi har bir ko‘rsatkichlarning ulushi 25% deb olinadi. Mijozlarning natijalari CRM tizimi orqali aniqlanadi. Unda yangi mijozlar, yangi sotuvlar va shartnomalar soni, mijozlarning ko‘rsatilgan xizmat haqidagi baholari va javobsiz qoldirilgan qo‘ng‘iroqlar bor-yo‘qligi to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni ko‘rish mumkin.

4. Tasviriy tahlil – bunda nafaqat erishilgan miqdoriy natijalar, balki xodimning sifat xususiyatlari ham baholanadi. Bunda “360 gradus” metodi qo‘llaniladi. Masalan, sotuv bo‘yicha menejer lavozimidagi xodim haqida boshqa menejer, uning rahbari, kompaniya rahbari, bir nechta mijozlardan so‘rovnoma yoki suhbat asosida so‘raladi.

5. Umumiy baholashni shakllantirish – miqdor va sifat ko‘rsatkichlari uyg‘unlashtirilib, muayyan xodimga uning samaradorligi jihatidan umumiy baho beriladi. Masalan, sotuv menejeri lavozimidagi xodimning KPI bo‘yicha ko‘rsatkichlarini hisoblaymiz hamda “360 gradus” metodi bo‘yicha olingan tasvirlarni uyg‘unlashtiramiz.

6. Standart bilan taqqoslash – xodimni baholash jarayonida uning ideal samaradorligi aslida qanday bo‘lishi lozimligi haqida tasavvur bo‘lishi lozim. Bu bosqichda ana shu ideal bilan real holat natijalari taqqoslanadi.

7. Yakuniy baholash – barcha baholash jarayonlari yakunlanganidan so‘ng, haqiqiy holat aslida qanday bo‘lishi lozim va ushbu orasidagi farq qanchaligi haqida aniq ma‘lumotlar yig‘ilgan bo‘ladi. Masalan, sotuv menejeri lavozimidagi xodim: KPI bo‘yicha reja 75.4% bajarilgan. Standart va real holat orasidagi farq esa 20% ni tashkil qiladi.

8. Keyingi chora tadbirlar – baholash natijalari xodimga yetkaziladi. Olingan natijalar bo‘yicha xodimning fikri so‘raladi. Shundan so‘ng xodimni ushbu ko‘rsatkichlarni oshirish bo‘yicha chora-tadbirlar belgilanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. David Parmentrer “Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs” (fourth edition) 2020.
2. Internet ma‘lumotlari: zarnews.uz sayti.