# МЕҲНАТ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИ КЎРСАТКИЧЛАРИ КОНЦЕПЦИЯСИНИНГ ЭВОЛЮЦИОН РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ ВА ЗАМОНАВИЙ БАҲОЛАШ ТУРЛАРИ

**Рахматуллаева Шахноза Хамидовна**

***Тошкент давлат иқтисодиёт университети***
***Инсон ресурсларини бошқариш кафедраси катта ўқитувчиси***

**Аннотация:** Мақолада Қашқадарё вилояти корхоналарида самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими асосида меҳнат самарадорлиги кўрсаткичлари концепциясининг эволюцион ривожланиш босқичлари ва замонавий баҳолаш турлари назарий ва амалий таҳлили амалга оширилиб, ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимига таъсир этувчи моддий ва номоддий рағбатлантириш, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш, ташкил этилган меҳнат ва бошқарув тизими ҳамда улар учун пировард ҳисобланган ходимлар қўнимсизлиги ижтимоий сўровнома натижалари асосида таҳлил этилган, тегишли хулоса ва таклифлар ишлаб чиқилган.

**Калит сўзлари:** Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими, меҳнат фаолияти натижадорлиги, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш, меҳнатни ташкил этиш, ходимларни рағбатлантитриш, ходимлар қўнимсизлиги.

**Аннотация:** В статье проведен теоретический и практический анализ этапы эволюционного развития и современных видов оценки концепции показателей эффективности труда на основе системы важных показателей эффективности (KPI) предприятий Кашкадарьинской области. Материальное и нематериальное стимулирование, влияющее на систему оценки эффективности трудовой деятельности работников, обучение и повышение квалификации работников, организованная система труда и управления, а также халатность работников, для которых является конечной, проанализированы на основе результатов социального опроса, разработаны соответствующие выводы и предложения.

**Ключевые слова:** Система ключевых показателей эффективности (KPI), результативность работы, обучение и развитие работников, организация труда, мотивация работников, неудовлетворенность работников.

**Abstract:** The article provides a theoretical and practical analysis of employee performance evaluation based on the system of key performance indicators (KPIs) at industrial enterprises of Kashkadarya region, material and non-material incentives affecting the system of employee performance evaluation, training and, based on the results of a social survey, analyzed the professional development of employees, organized labor management system and employee dissatisfaction, considered as the final the result for them, according to the results of the social survey, relevant conclusions and proposals have been developed.

**Key words:** Key performance indicators (KPI) system, performance of work, training and development of employees, organization of work, motivation of employees, employee dissatisfaction.

## Кириш

Жаҳон мамлакатларининг инновацион ривожланиш даражаси турли халқаро рейтинглар орқали баҳолаб борилади. Уларга Жаҳон иқтисодий форуми томонидан ҳисобланадиган Глобал инновацион индекс (GII),

Технологик тайёргарлик индекси (NRI), Ахборот-коммуникация технологиялари индекси (GITR), Глобал рақобатбардошлик индекси (GCI)ни киритиш мумкин. Ушбу рейтингларда илмий-техника салоҳияти юқори, фанда етакчиликни сақлаб қолишга интилаётган мамлакатлар етакчи мавқега эга. Етакчи корхона ва ташкилотларда KPI (Key performance indicator) яъни асосий меҳнат самарадорлик кўрсаткичини баҳолаш тизимидан кенг фойдаланиб келади.

Корхонада ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолаш, самарадорликни ўлчаш ва уни баҳолаш ходимларни бошқариш тизимининг муваффақиятли ишлаши учун зарурий шартдир. Ҳозирги вақтда кўплаб компаниялар ўз ходимларининг ишбилармонлик фаолиятини “Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари” (KPI) тизимига мувофиқ баҳолашмоқда.

Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (инг. Key Performance Indicators, KPI) – бу корхона ва ташкилотлар учун фаолиятда натижадорликни таъминлашда стратегик ва тактик мақсадларга эришишни аниқлашга ёрдам берадиган баҳолаш тизимидир. Улардан фойдаланиш ташкилотга унинг ҳолатини баҳолаш имкоини тақдим этади ва стратегияни амалга оширишни баҳолашда ёрдам беради.

## Адабиётлар таҳлили

Фаолият самарадорлигини ўлчашда ва муҳим кўрсаткичларини баҳолаш узоқ эволюцион ривожланиш босқичларига эга ҳисобланади.

Муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) ҳақидаги илк тушунчалар XX асрнинг 50-йилларида Питер Друкернинг “Мақсадга сари бошқариш” ғояси орқали шакллана бошланган.

П.Друкернинг фикрича, “натижадорликка эришиш учун самарадорлик кўрсаткичлари билан алоҳида шуғулланиш керак ва раҳбарларни кундалик ишлар билан банд қилмасдан, белгиланган устувор вазифалар ҳамда асосий мақсад сари фаолият олиб бориши учун самара берадиган кўрсаткичлар билан шуғулланиш керак”.[1]

1990-йилларда самарадорлик кўрсаткичлари турли соҳаларда, энг муҳими, ҳукуматда машҳурликка эришди. Самарадорликни бошқариш тизимларининг барча татбиқлари силлиқ эмас эди ва баъзида улар яхшиликдан кўра кўпроқ зарар келтирди. Бироқ, яхши ва ёмон тажрибалар амалиётдан ўрганиш орқали чора-тадбирлардан фойдаланиш бўйича кўпроқ асосли қарорлар қабул қилишга ёрдам берди.

Бу тарих бизни қаерга олиб боради? Амалиёт бошқарув концепцияларининг пайдо бўлишига олиб келди, аксинча эмас. Самарадорлик ўлчовларидан фойдаланиш вақт ўтиши билан органик равишда ривожланди.[2]

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш жоизки, бугунги кунга қадар тадқиқотчилар “муҳим самарадорлик кўрсаткичлари” тушунчасини аниқлашга ягона ёндашувни ишлаб чиқишга зарурат сезишмаганлар. Ушбу

концепциянинг турли хил таърифларини ўрганиш асосида муҳим самарадорлик кўрсаткичлари табиати ва кўлами бўйича маҳаллий фанда ривожланган иккита нуқтаи назарни ажратиб кўрсатиш мумкин. Биринчисига кўра, муҳим самарадорлик кўрсаткичлари стратегик корхоналарни бошқариш воситаси сифатида қаралади. Иккинчисига кўра, муҳим самарадорлик кўрсаткичларидан фойдаланиш фақат ходимларни бошқариш соҳаси билан чекланган. Бизнинг фикримизча, ходимларнинг иш фаолиятини баҳолаш учун фойдаланиладиган асосий кўрсаткичлар, агар улар корхона олдида турган муаммоларни ҳал қилишга бўйсунадиган бўлса, стратегик бошқарувнинг элементи ҳисобланади.

Муҳим самарадорлик кўрсаткичлари тизимининг таркибий қисмларини кўриб чиқиш жараёнида Р. Каплан ва Д. Нортон идрок этиш қийин бўлган кўплаб аналитик кўрсаткичлар орасида асосийларини ажратиб кўрсатишни таклиф қилдилар. Классик кўрсаткичлар картасида тўртта блок мавжуд:

- биринчи блок - компаниянинг миссияси ва стратегияси;
- иккинчи блок – ички бизнес жараёнлари;
- учинчи блок – кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш;
- тўртинчи блок - маҳсулот ёки хизматлар истеъмолчилари.[3]

Ўз навбатида, блокларнинг ҳар бири мақсадлар, кўрсаткичлар, вазифалар, тадбирларни ўз ичига олади.

Н.Кондрашева фаолият самарадорлиги муҳим кўрсаткичларининг (KPI) учта турини аниқлайди:[4]

- биринчи тур - ишларнинг умумий ҳолатини кўрсатувчи KPI;
- иккинчи тур – бизнес жараёнларининг кўрсаткичлари (аниқ нима қилиш кераклигини кўрсатиш);
- учинчи тур - самарадорликни қандай ошириш мумкинлигини кўрсатувчи самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими.

Г. Еремина самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимининг учта компонентини ажратиб туради:[5]

- биринчи компонент - “компетенциялар” (ходим эгаллаб турган лавозимининг хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда ваколатларни аниқлаш ва талабларга мувофиқлигини баҳолаш орқали ходимларни баҳолашни ўз ичига олади);
- иккинчи компонент - “жараён” (корхонада жорий фаолият, норма ва қоидаларга мувофиқлигини баҳолаш);
- учинчи компонент – “натижа” (олинган натижани режалаштирилган кўрсаткичлар билан солиштириш асосидаги баҳолаш).

Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимини ишлаб чиқишдан олдин корхонанинг ички бизнес-жараёнларини чуқур таҳлил қилиш амалга оширилади, унинг асосида бутун корхона, алоҳида таркибий бўлинмалар ва ходимларнинг фаолиятига асосий таъсир кўрсатадиган кўрсаткичлар аниқланади. Келинг, асосий ишлаш кўрсаткичларини ишлаб чиқиш алгоритмини батафсил кўриб чиқайлик. О.Бехтина самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимини ишлаб чиқишнинг қуйидаги тартибини

белгилаб берди.[6] Бутун жараён у томонидан бир неча кетма-кет босқичларга бўлинади:

1-босқич - компаниянинг стратегик мақсадини аниқлаш;

2-босқич - стратегик харитани ишлаб чиқиш;

3-босқич - асосий роль ўйнайдиган кўрсаткичларни аниқлаш;

4-босқич - кўрсаткичларни ўлчаш учун кўрсаткичларни аниқлаш;

5-босқич - компания (алоҳида таркибий бўлинмалар) фаолиятини такомиллаштиришга қаратилган чора-тадбирлар (дастурлар) ишлаб чиқиш;

6-босқич - фаолиятнинг белгиланган асосий кўрсаткичларига мувофиқ ҳисоботни ишлаб чиқиш.

Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимини ишлаб чиқишда ҳам миқдорий, ҳам сифат кўрсаткичлари ҳисобга олинади. О.Бекхтина томонидан таклиф қилинган асосий ишлаш кўрсаткичларини ишлаб чиқиш алгоритми мамлакатдаги бир қанча ташкилот ва корхоналарда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимини амалга оширишда асос сифатида қабул қилинган.

Ходимлар самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими қуйидаги вазифаларни ҳал қилишга мўлжалланган:

- корхона ходимлари олдига мақсадларни белгилаш;

- корхона ходимларининг фаолиятини баҳолаш;

-корхона ходимларининг фаолияти натижаларига кўра иш ҳақини белгилаш.

Қоида тариқасида, ҳар бир алоҳида ходимнинг асосий кўрсаткичлари корхонанинг умумий фаолияти билан боғлиқ ва шу билан тизимнинг асосий мақсадига эришилади - турли бўлимлар ходимларининг бошқа бўлимларнинг ходимлари ҳатти-ҳаракатлари бир-бирига зид келмайди ва ишига тўсқинлик қилмайди. Ҳар бир ходим ўз олдига қўйилган мақсадларга эришиш учун меҳнат қилиб, умумий ишга ҳисса қўшади ва натижада уларни амалга ошириш учун мукофот олади.

Мамлакатимизда меҳнат иқтисодиёти мактаби асосчилари ва фаннинг етук олимлари томонидан ишлаб чиқариш иқтисодиётида меҳнат самарадорлиги муаммоларига бағишланган бир қатор ишларида ёритилган. Хусусан, Қ.Х.Абдураҳмонов ва бошқалар ушбу муаммо таҳлилига катта эътибор беришган. Қ.Х.Абдураҳмонов меҳнат самарадорлигининг унумли моҳиятини қўйидагича таърифлайди: “меҳнат фаолиятининг самарадорлиги - меҳнат фаолиятининг пировард иқтисодий натижаси кўрсаткичидир. У ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки кўрсатилган хизматлар миқдорининг меҳнат меҳнат сарфига нисбатан, яъни меҳнат сарфи бирлиги ҳисобига ишлаб чиқаришган маҳсулот билан ўлчанадаи. Жамиятнинг ривожланиши ва унинг барча аъзолари фаровонлиги даражаси меҳнат фаолиятининг самарадорлик даражаси ҳамда ўсишига боғлиқ”.[7]

Лавозимларни стандарт мезонлар бўйича баҳолаш тартиби қуйидагича бўлиб, самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимига асосланган самаралироқ, аммо унчалик машҳур бўлмаган баҳолаш мавжуд - бу стандарт

мезонларга мувофиқ лавозимларни баҳолашдир. Ушбу мезонлар, қоида тариқасида, ҳар бир лавозим учун ишлаб чиқилади ва кўпинча менежерлар, мутахассисларни баҳолашда, камроқ техник ходимларнинг ишини баҳолашда қўлланилади. Мезонлар универсал ва ҳар қандай лавозимга мос келади. Ушбу усулнинг афзаллиги шундаки, бу лавозимдаги вазифалар ва функциялар ўзгарганлиги сабабли мезонларни вақт ўтиши билан ўзгартириш керак бўлмайди.

Стандарт фаолият мезонларини ишлаб чиқишда маълум талабларга риоя қилиш керак:

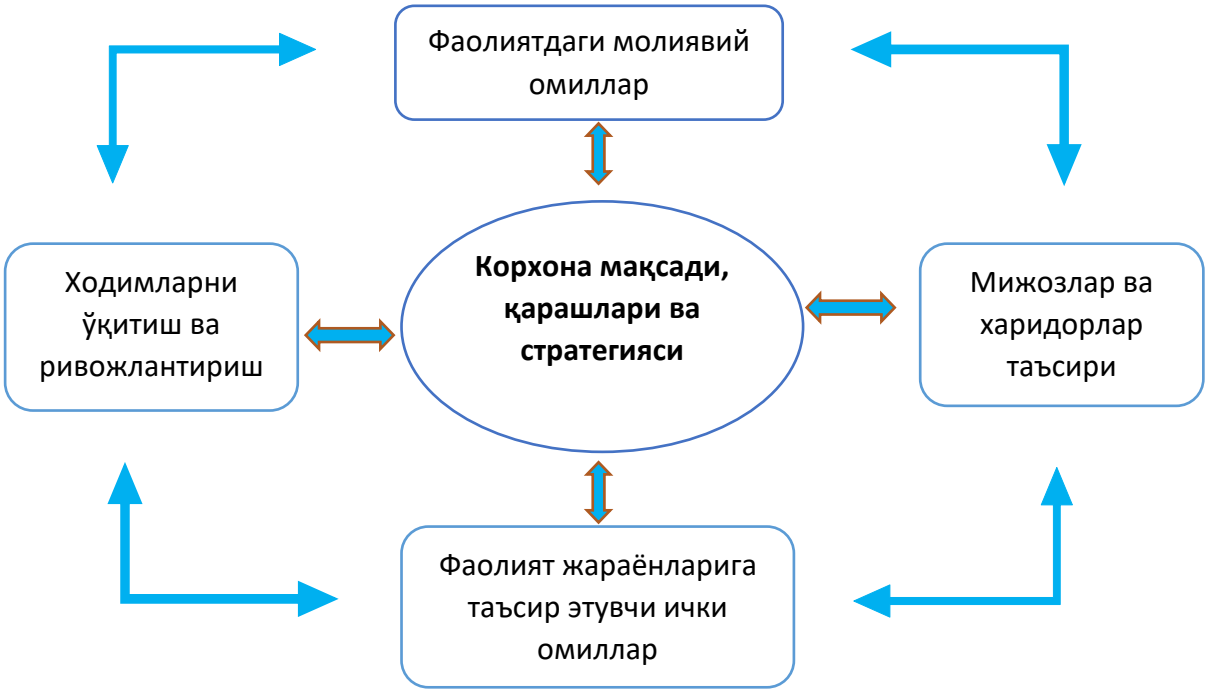
- улар хулқ-атвор нуқтаи назаридан белгиланиши керак;
- улар хатти-ҳаракатларнинг барқарор такрорланадиган шаклларига тегишли бўлиши керак;
- улар муайян соҳадаги фаолият мазмуни билан боғлиқ бўлмаган ишларни бажаришнинг миқдор ва сифат мезонларини акс эттириши керак;
- улар бевосита тегишли бўлим томонидан кузатилиши керак.[8]

Шунингдек, ушбу тизимда корхонадаги барча даражадаги мақсадлар SMART тамойилига мос келиши керак, яъни қуйидагича бўлиши тараб этилади:

- “specific” – ўзига хос;
- “measurable” – ўлчовли;
- “achievable” – эришиш мумкин (реалистик);
- “relevant” – фаолиятга мос, тегишли;
- “time-bound (time-based)” – вақт билан чегаралланган.

Учинчи тури: **Иш фаолиятини бошқариш тизими** (инг. “Performance Management”) – мақсадларни бошқариш тизимининг такомиллаштирилган ва қайта ишланган тури бўлиб, ушбу тизимда йилига бир маротаба ёки ҳар ярим йилда бир маротаба ходимнинг фаолиятини таҳлил қилиш (Performance Review) мажбурий ва қатъий тарзда амалга ошириладиган босқич мавжудлиги билан ажралиб туради. Ушбу босқичда корхона томонидан талаб этилган мақсад ва вазифаларнинг бажарилиши, муҳим самарадорлик кўрсаткичлари ҳамда энг муҳими ҳисобланган мезонлардан бири – ходимларнинг малакаси баҳоланади.

Тўртинчи тури: **Мувозанатланган кўрсаткичлар тизими** (Balanced Scorecard – BSC). Ушбу тизим Гарвард бизнес мактабининг Бейкер фонди профессори Девид Нортон ва Balanced Scorecard Collaborative асосчиси ва президенти Роберт Капланлар томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, у корхона мақсади, қарашлари ва стратегиясига ҳар томонлама боғлиқ бўлган тўртта тузилмаларга асосланади. Бу қандай ишлайди? Одатда, корхона ходимлари жорий фаолиятни аниқ ва холис бажаришга ўргатилади. Бу тренинглар натижаси ҳисобланади. Натижада харидорлар ва мижозлар фаолиятдан мамнун бўлади ва бу ўз навбатида корхона даромадига бевосита ижобий таъсир қилади. Пировард натижалар эса раҳбариятга режалаштирилган стратегия, миссия ва қарашларни янада ёрқин ва шаффоф амалга оширишга кўмак беради. (1-расм).




**1-расм. Мувозанатланган кўрсаткичлар тизими**[5]

## Тадқиқот методологияси

Тадқиқот методологияси корхоналар тузилмаси бўлган корхоналарнинг самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичларини баҳолаш учун KPI тизимини ишлаб чиқиш жараёнида олинган эмпирик маълумотларга асосланади.

Президентининг фармонлари ва қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари, Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг маълумотномалари ва бошқа тегишли норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар асос ҳисобланади.

Тадқиқотда тизимли таҳлил, қиёсий таҳлил, корроляцион-регрессион таҳлил, прогнозлаш усулларидан фойдаланилди.

Тадқиқотда Қашқадарё вилоятида фаолият юритаётган “Shaxrisabz VAOT” Акциядорлик жамияти, “DON – XALQ RIZQI” Акциядорлик жамияти, "OQ SAROY TEXTILE" МЧЖ ва “SADO” МЧЖ каби саноат корхоналарида ишлайдиган 1130 нафар ходимнинг сўров маълумотларидан фойдаланилган. Фараз қилинган муносабатлар энг кичик квадратларнинг структура тенгламаларини моделлаштириш усули ёрдамида баҳоланди. Натижалар шуни кўрсатдики, моддий рағбатлантириш ва ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш KPI тизими билан ижобий боғлиқ бўлиб, бу ўз навбатида ходимлар қўнимсизлиги билан салбий боғлиқдир. Рағбатлантиришнинг ходимлар қўнимсизлигига билвосита таъсири фақат моддий рағбатлантириш ва ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш учун қўллаб-қувватланди, чунки тўғри ташкил этилган меҳнат ва адолатли

[5] Муаллиф тадқиқотлари асосида ишлаб чиқилган

бошқарув ва номоддий рағбатлантириш KPI тизимига сезиларли боғлиқлик мавжуд бўлмаслиги мумкинлиги таҳлил этилиши лозим.

Тадқиқотимиз KPI тизимини “ишлаши”да рағбатлантиришнинг икки турининг ўрни ва ўз навбатида ходимлар қўнимсизлигини бир вақтнинг ўзида ўрганиш орқали натижаларни қўлга киритди. Моддий ва номоддий рағбатлантиришларни ўз ичига олган моделни синаб кўриш орқали бизнинг тадқиқотимиз KPI тизимини тушунтиришда моддий рағбатлантиришнинг номоддий рағбатлантиришга нисбатан қўшимча прогнозли кучга эга ёки йўқлигини ўрганди.

Шуни алоҳида таъкидлаш мумкинки, агар KPI тизими асосида рағбатлантириш ходимнинг ташкилотга муносиблигини кўрсатса, ходимларнинг меҳнати адолатли рағбатлантирилса, у ҳолда ходимларнинг меҳнатга бўлган мотивацияси уларни қўнимсизлик ҳолатини камайтиради.

## Таҳлил ва натижалар муҳокамаси

Тадқиқот давомида Қашқадарё вилоятида ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолашда сўнгги йилларда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими амалиётга жорий этилган қуйидаги 3 та акциядорлик жамиятлари: «Shaxrisabz vino-aroq» ОАЖ, «Kitob Ip Yigiruv» АЖ, «Don – Xalq Rizqi» АЖ, 18 та масъулияти чекланган жамиятлари: «Nishon Cellulose and Cotton Wool» МЧЖ, «Safe collection» МЧЖ, «Rus-dost tekstil» МЧЖ, «Xujaqulov Shuxratjon» МЧЖ, «Tursunov Muhammadali To’lqinovich» МЧЖ, «Amarizza Team Textile» МЧЖ, «Imron ibn Bahodir» МЧЖ, «S Grand» МЧЖ, «Muborakteks» МЧЖ, «Bunyodkor» МЧЖ, «Ulug'» МЧЖ, «Murodov Raxmatulla Mavlonovich» МЧЖ, «Sado» МЧЖ, «Sanam» МЧЖ, «Universal Taraqqiyot Tekstil» МЧЖ, «Murodali Farm Tekstil» МЧЖ, «Oq Saroy Tekstile» МЧЖ, «Shahrisabz Textile» МЧЖ, 2 та қўшма корхоналар: «Cotton Road» ҚК, «Lt Textile Interational» МЧЖ ҚК, 3 та хусусий корхоналар: «Fartune» ХК, «Almaz Hamkor Trans Servis» ХК, «Umar Jahongir» ХК ва 2 та оилавий корхоналар: «Koson Universal» ОК, «Asqar Naimov» ОК кабиларни ўз ичига олган жами 28 та амалда фаолият юритаётган хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти таҳлил қилинди.

Тадқиқот сифатини янада ошириш мақсадида танлама кузатув учун «Shaxrisabz vino-aroq» ОАЖ, «Don – Xalq Rizqi» АЖ, «Sado» МЧЖ ва «Oq Saroy Tekstile» МЧЖ кабиларнинг молиявий натижалари ва улардаги самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими билан боғлиқлиги ҳам алоҳида тадқиқ этилди.

Саноат корхоналари стратегиясида режалаштирилган мақсадларга эришиш ходимларнинг меҳнат фаолияти самарадорлигини оширилиши эвазига амалга оширилади. Бунга эришиш учун стратегияда белгиланган барча мақсадлар функционал раҳбарларга тақсимланади, функционал раҳбарлар томонидан тасарруфидаги ташкилий тузилмалар орасида уларга тегишли мақсадларни тизимли ва тенг равишда тақсимланади, тегишли ташкилий тузилмалар раҳбарлари ўз тасарруфидаги ходимларга тақсимлаб беришади.

**1-жадвал**

**Ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолашда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими амалда бўлган акциядорлик ва масъулияти чекланган жамиятлар**[6]

| № | Юридик шахс номи | KPI тизими амалда: | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *1 йил* | *2 йил* | *3 йил* | *4 йил* |
| *Акциядорлик жамиятлари* | | | | | |
| 1. | «Don – Xalq Rizqi» АЖ | | | | + |
| 2. | «Kitob Ip Yigiruv» АЖ | | | + | |
| 3. | «Shaxrisabz Vino-Aroq» ОАЖ | | | | + |
| *Масъулияти чекланган жамиятлар* | | | | | |
| 4. | «Nishon Cellulose And Cotton Wool» МЧЖ | | + | | |
| 5. | «Safe Collection» МЧЖ | | + | | |
| 6. | «Rus-Dost Tekstil» МЧЖ | + | | | |
| 7. | «Xujaqulov Shuxratjon» МЧЖ | | | + | |
| 8. | «Shahrisabz Textile» МЧЖ | + | | | |
| 9. | «Tursunov Muhammadali To'lqinovich» МЧЖ | | | + | |
| 10. | «Amarizza Team Textile» МЧЖ | | + | | |
| 11. | «Imron Ibn Bahodir» МЧЖ | + | | | |
| 12. | «S Grand» МЧЖ | | + | | |
| 13. | «Muborakteks» МЧЖ | + | | | |
| 14. | «Murodali Farm Tekstil» МЧЖ | | | + | |
| 15. | «Bunyodkor» МЧЖ | | + | | |
| 16. | «Universal Taraqqiyot Tekstil» МЧЖ | + | | | |
| 17. | «Ulug'» МЧЖ | | + | | |
| 18. | «Murodov Raxmatulla Mavlonovich» МЧЖ | + | | | |
| 19. | «Sado» МЧЖ | | | | + |
| 20. | «Sanam» МЧЖ | | + | | |
| 21. | «Oq Saroy Tekstil» МЧЖ | | | | + |

Тақсимланган мақсадларга эришиш учун ҳар бир ходимга аниқ муддат белгиланади ҳамда муддат якунида унинг раҳбари томонидан баҳо берилиб, эришилган натижаларга мувофиқ бонус берилиши кўзда тутилган.

[6] Муаллиф томонидан тузилган

Таҳлил этилаётган 1-жадвал ва 2-жадвалларда номи келтирилган юридик шахслар ходимлари меҳнат фаолиятида самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими жорий этилганлиги бўйича тажрибаларга алоҳида эътибор қаратилди.

**2-жадвал**

**Ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолашда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизими амалда бўлган қўшма, хусусий ва оилавий корхоналар**[7]

| № | Юридик шахс номи | KPI тизими амалда: | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *1 йил* | *2 йил* | *3 йил* | *4 йил* |
| *Қўшма корхоналар* | | | | | |
| 1. | «Lt Textile Interational» МЧЖ ҚК | | | + | |
| 2. | «Cotton Road» ҚК | | | + | |

1-жадвал маълумотларидан маълум бўлишича, ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолашда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимини амалиётга жорий этган акциядорлик жамиятлари ва масъулиятли чекланган жамиятлари, 2-жадвалда эса ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолашда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимини амалиётга жорий этган қўшма, хусусий ва оилавий корхоналар келтирилган.

Албатта, KPI тизими меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (Key Performance Indicators, KPI) ҳисобланиб, мақсадларга эришишга ёрдам берувчи кўрсаткичларни шакллантиришга қаратилган корхоналарнинг баҳолаш методикаси ҳисобланади. Шу билан биргаликда KPI тизимини жорий этиш ҳар қандай ташкилотга нафақат бозордаги ўрнини баҳолашга, балки корхона фаолиятининг ички механизмлари ҳолатини ҳам таҳлил этиб боришга имконият яратади.

Маълумки, корхона фаолиятида амалиётга киритилган самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими ходимлар, бўлимлар ва бутун корхонадаги ишчанлик фаоллигини назорат қилиш шароитини яратибгина қолмасдан, балки келгусидаги мақсадлар даражаси ва уларга эришиш учун йўналтирилган харажатлар даражасини ўзида акс эттирувчи фаолият натижадорлигининг муҳим кўрсаткичидир.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан 2015 йил 28 июлда “Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида”ги 207-сонли қарори билан қабул қилинган самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI)ни иқтисодиётимизга жорий қилинишида биринчи бўлиб, корхоналарнинг зарар билан ишлаш фаолиятини, корхоналарда иш самрадаорлигини ёмонлашишини, ортиқча

[7] Муаллиф томонидан тузилган

харажатларга, асоссиз рағбатлантиришларга, ресурслардан мақсадсиз фойдаланишга, ташкилотлар фаолиятидаги ношаффофликка, молиявий манбалардан мақсадсиз фойдаланишга чеклов қўяди”.[9]

Шуни таъкидлаш жоизки, самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари тизими (KPI) вазифаси яъни, ташкилот фаолияти иқтисодий, молиявий ва бошқа натижаларини баҳолаш, хусусан, белгиланган стратегик вазифалар аниқ ва тўғрилигини таъминлаш, бунда биринчи навбатда асосий эътиборни энг муҳим жараёнлар ва аҳамияти юқори кўрсаткичларга қаратиш, бунда фаолиятдаги кўрсаткичлар динамикасини ҳақида доимий таҳлил қилиш ҳамда эътибор талаб этувчи асосий омилларни синхронлаштиришдан иборат.

Ўзбекистон Республикасининг барча ҳудудларида 2016 йил 1 январдан бошлаб устав капиталида давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари, масъулияти чекланган ва қўшимча масъулиятли жамиятлар ҳамда давлат корхоналари фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш мезонларини белгилаш, ҳисобини юритиш мақсадида самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими жорий қилинган.

**3-жадвал**

**Қашқадарё вилояти «Don – Xalq Rizqi» АЖ асосий фаолиятдан кўрилган фойда ва стратегик режа бажарилиши ҳолати**

| Кўрсаткичлар | *Йиллар* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***2017*** | ***2018*** | ***2019*** | ***2020*** | ***2021*** | ***2022*** |
| Режадаги АФФ, минг сўм* | 2 023 828 | 5 511 588 | 16 769 578 | 12 449 054 | 9 970 418 | 12 568 200 |
| Ҳақиқатда АФФ, минг сўм* | 2 500 000 | 6 000 000 | 18 000 000 | 13 000 000 | 8 000 000 | 10 000 000 |
| $P_{САФФ}$** | 0,810 | 0,919 | 0,932 | 0,958 | 1,246 | 1,257 |
| Режадаги ходимлар сони, киши | 337 | 249 | 234 | 183 | 203 | 203 |
| Ҳақиқатда ишлаган ходимлар сони, киши | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 300 |
| $P_{СХС}$*** | 0,593 | 0,803 | 0,855 | 1,093 | 0,985 | 1,478 |
| ****$P_T$ | 0,480 | 0,738 | 0,796 | 1,047 | 1,228 | 1,857 |

*Бу ерда: *Асосий фаолиятдан кўрилган фойда; **$P_{САФФ}$ – Самарадорлик кўрсаткичи (ташқи); *** $P_{СХС}$ – Самарадорлик кўрсаткичи (ички); **** $P_T$ – умумий фаолиятдаги самарадорлик кўрсаткичи.*

3-жадвал маълумотларида «Don – Xalq Rizqi» АЖ асосий фаолиятдан кўрилган фойда ва стратегик режалар бажарилиши ҳолати келтириб ўтилган. Маълумки, 2017-2019 йилларда фаолиятдаги самарадорлик кўрсаткичи $P_T$ *(0.480≤1, 0.738≤1, 0.796≤1)* бирдан кичик, фаолиятда натижадорликка асосланган мақсадлар (НАМ) натижаси самарасиз деб баҳоланиб келинган.

Одатда, фаолият самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизимида хўжалик юритувчи субъект бошқарув ҳолати ва ходимлари меҳнат фаолияти рақамлар орқали ўлчанади. Кўрсаткичлар бўйича барча фаолият жараёнларини ўзида акс эттирган ҳисобот тайёрлангач, режага қўйилган асосий мақсадга қанчалик даражада эришилгани бўйича, бинобарин, қўйилган режа ва мақсадлар қандай даражадаги аниқ ва тўғри қўйилганлигини билиш мумкин. Энг асосийси, фаолият самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими қўйилган стратегик ва тактик мақсадларга тузатишлар киритишга ёрдам беради.

Ушбу акциядорлик жамиятида ўтказилган ижтимоий сўров натижалари таҳлили ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими жорий этилишида қуйидаги асосий камчиликларни кўрсатди:

Биринчидан, акциядорлик жамиятида ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизимини киритишда айрим лавозимлар учун фаолиятнинг ўзига хос хусусиятлари ва бунда KPI тизимидан фойдаланиш хавфларини ҳисобга олинмаган. Хусусан, акциядорлик жамиятида фаолият юритаётган технологлар меҳнат фаолиятида KPI тузатилган ва фаолиятга топширилган асбоб-ускуналар сони билан чегараланган. Натижада технологлар иш сифати тушиб кетган ва асбоб-ускуналар бузилишлари сони ортган. Бундай ҳолатлар жамият фаолияти натижадорлиги учун салбий таъсирни орттирган.

Иккинчидан, «Don – Xalq Rizqi» АЖ фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичлари (KPI) тизимидага асосий мақсадлар ичида жамият “ўз ишлаб чиқариш қувватидан тўлиқ фойдаланиш” ҳам киритилган. Албатта, ушбу мақсадга йўналтирилган кўрсаткичлар маҳсулотлар бирлигига доимий харажатларни камайтиришга имкон яратади, бироқ бунда бозордаги маҳсулотга бўлган талаб ҳисобга олинмайди. Натижада хомашёнинг сотилмайдиган маҳсулотга ўтиши, айланма маблағларнинг музлаши, сақлаш харажатлари ошиб бориши хавфи юзага келиш хавфига замин яратилган.

Учинчидан, барча бўлинмалар фаолиятидаги муҳим самарадорлик кўрсаткичлари учун вазнлар бир хил тақсимланган. Аслида муҳимлик даражаси эътиборга олиниши мақсадга мувофиқдир.

Самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими қуйидаги асосий вазифаларга мос келиши керак:

- бозордаги талабни эътиборга олган ҳолда самарадорликни ўлчаш;
- стратегик мақсадларнинг аниқлигини таъминлаш;
- асосий жараёнлар ва муҳим кўрсаткичларга эътибор қаратиш;
- самарадорлик кўрсаткичларининг яхшиланиши ҳақида ахборот бериш;
- эътибор қаратиш лозим бўлган муҳим омилларни танлаш;
- натижадорликни ҳисобга олган ҳолда адолатли рағбатлантириш учун аниқ асос яратиш.

**4-жадвал**

**Қашқадарё вилояти «Sado» МЧЖ асосий фаолиятдан кўрилган фойда ва стратегик режа бажарилиши ҳолати**

| Кўрсаткичлар | *Йиллар* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***2017*** | ***2018*** | ***2019*** | ***2020*** | ***2021*** | ***2022*** |
| Режадаги АФФ, минг сўм* | 2 905 | 0 | 499 749 | 650 254 | 727 946 | 823 580 |
| Ҳақиқатда АФФ, минг сўм* | 2 500 | 5 000 | 550 000 | 580 000 | 600 000 | 700 000 |
| $P_{САФФ}$** | 1,162 | 0 | 0,909 | 1,121 | 1,213 | 1,177 |
| Режадаги ходимлар сони, киши | 173 | 175 | 142 | 275 | 265 | 265 |
| Ҳақиқатда ишлаган ходимлар сони, киши | 170 | 170 | 100 | 250 | 265 | 290 |
| $P_{СХС}$*** | 0,983 | 0,971 | 0,704 | 0,909 | 1,000 | 1,094 |
| ****$P_T$ | 1,142 | 0,000 | 0,640 | 1,019 | 1,213 | 1,288 |

*Бу ерда: *Асосий фаолиятдан кўрилган фойда; **$P_{САФФ}$ – Самарадорлик кўрсаткичи (ташқи); *** $P_{СХС}$ – Самарадорлик кўрсаткичи (ички); **** $P_T$ – умумий фаолиятдаги самарадорлик кўрсаткичи.*

4-жадвал маълумотларида «Sado» МЧЖ асосий фаолиятдан кўрилган фойда ва стратегик режалар бажарилиши ҳолати келтириб ўтилган. Маълумки, «Sado» МЧЖ меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими 2017 йилдан буён амалга киритилган бўлиб, 2017 йилда умумий фаолиятдаги самарадорлик кўрсаткичи $P_T$=1,142 ни ташкил этган, бироқ 2018-2019 йилларда фаолиятдаги самарадорлик кўрсаткичи $P_T$ $(0.0 \leq 1,\ 0.640 \leq 1)$ бирдан кичик кўрсаткичларни қайд этган. Бу эса фаолиятда натижадорликка асосланган мақсадлар (НАМ) натижаси самарасиз эканлигини кўрсатади.

Корхонада ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими жорий этилишида қуйидаги асосий камчиликлар аниқланди:

Биринчидан, масъулияти чекланган жамиятда асосий пировард мақсад ва стратегиянинг амалга оширилишини мониторинг қилиб бориш яхши йўлга қўйилган, бироқ бутун ташкилот, бўлимлар ва ходимларнинг фаолиятини баҳолаш, муҳим вазифалар ўз вақтида ва сифатли бажарилишини назорат қилиш жараёнлари регламентлар асосида амалга оширилган. Бироқ, зарурат туғилганда ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими меъёрий ҳужжатларга мувофиқ қайта кўриб чиқиш ва тузатишлар амалга оширилмаган. Бу эса, стратегик ҳаракатларда кечикишларни келтириб чиқарган.

Иккинчидан, ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизимида ходимларни рағбатлантириш тизими билан синхронлаштирилмаган. Бунда KPI тизими ходимлар мотивациясига таъсир этмаган.

Учинчидан, бўлинмалар бўйича мақсадга эришишдаги вазифалар ва KPI тизими омиллари танланишида асослар етарли келтирилмаган ҳолатлар учрайди.

Ходимлар фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизими кўпинча мақсадларни ҳам сифат жиҳатдан, ҳам миқдорий жиҳатдан баҳолашга ёрдам берувчи воситалар сифатида қабул қилинган бўлиб, ушбу кўрсаткичлар олдиндан қўйилган мақсадларга жавоб бермаса, ундан фойдаланиш – беҳудага вақт сарфлашдир. Бу ходимлар фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (KPI) тизимини қўллаш учун тушуниши керак бўлган асосий тамойиллардан биридир. Умуман олганда, қўйилган пировард мақсад ва унга эришиш йўлидаги вазифаларни белгилашнинг моҳияти, уларни ҳар томонлама қайта кўриб чиқиш ва фаолиятни бошқаришдаги замонавий услулларнинг асосини ташкил этади.

## Хулоса ва таклифлар

Корхоналарда ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этишда, корхонада амал қиладиган ижтимоий ва иқтисодий асосларидан келиб чиққан ҳолда ижтимоий-меҳнат муносабатларини эътиборга олган бозор шароитига хос, шунингдек, нафақат ишлаб чиқариш корхоналарида, балки ноишлаб чиқариш корхоналарида ҳам кенг миқёсда жорий этиш имконини берадиган, қўлланилиши барча қуйи ва бошқарув ходимлари учун тушунарли бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш - меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш жараёнини тўғри ва асосли ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун мўлжалланган бир-бири билан боғлиқ бўлмаган, бироқ корхона фаолияти самарадорлиги ва натижадорлигига йўналтирувчи вазнлар мажмуасини тузишдан иборат.

Меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқишда, аввало фаолият самарадорлигини баҳолаш тамойилларини белгилаб олиш лозим бўлади. Корхонада меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини ташкил этишнинг асосий тамойиллари корхона инсон ресурсларини бошқариш, корхона фаолияти самарадорлиги ва ходимлар меҳнат фаолияти самарадорлигини назарий, услубий, ташкилий ва ҳуқуқий баҳолаш имконини берадиган ва ушбу баҳолашдаги баҳолаш услублари амал қиладиган меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқишни ва тизимни доимий тарзда такомиллаштириб боришни мақсад қилган баҳолаш тизими тамойилларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

## Фойдаланган адабиётлар рўйхати

1.Ф.Аҳатов. KPI нима ва унинг иш самарадорлигига қандай таъсири бор? https://zarnews.uz/post/kpi-nima-va-uning-ish-samaradorligiga-qanday-tasiri-bor

2.A.Brudan. Learning from practice – A brief history of performance measurement. URL: https://www.performancemagazine.org/learning-from-practice-a-brief-history-of-performance-measurement/

3.Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

4.Кондрашева Н.Н. Ключевые показатели эффективности как факторы совершенствования деятельности предприятия // Проблемы экономики и менеджмента, 2013. – № 12(28). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-pokazateli-effektivnostikak-faktory-sovershenstvovaniya-deyatelnosti-predpriyatiya .

5.Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. – № 5(30).

6.Бехтина О.Е. Система ключевых показателей эффективности (KPI) как метод антикризисного управления //Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева,2016.–№3.–URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-klyuchevyh-pokazateleyeffektivnosti-kpi-kak-metod-antikrizisnogo-upravleniya.

7.Қ.Абдураҳмонов. Меҳнат иқтисодиёти: Назария ва амалиёт / Дарслик. Қайта ишланган ва тўлдирилган 3-нашри. -Т.: Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси «FAN» нашриёт давлат корхонаси, Т.: 2019. – 592 б. 193-б.

8.Ch. BasuMallick. What Are Key Performance Indicators (KPIs)? Definition, Types, Best Practices, and Examples ||URL:https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-are-key-performance-indicators-kpis/ Publeshed on June 24, 2020.

9.Ш.Маматов. KPI нима, бошқа тизимлардан афзаллиги қандай? // URL:https://old.davaktiv.uz/uz/yangiliklar/asset-news/5945-kpi-nima-bosh-a-tizimlardan-afzalligi-andaj