САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА KPI ТИЗИМИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА ЖОРИЙ ЭТИШ ОРҚАЛИ ХОДИМЛАРНИ РАҒБАТЛАНТИРИШ

О.С.Турсунов
Тошкент давлат транспот университети катта ўқитувчиси
https://doi.org/10.5281/zenodo.15390861

Аннотация. *Ушбу мақолада турли муаллифларнинг корхона самарадорлигининг асосий кўрсаткичлари муаммосига оид замонавий ёндашувлари муҳокама қилинади. Шунингдек, мен корхонада KPI тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш жараёнини тақдим этдим, бундан ташқари, ушбу тизимни амалга ошириш жараёнида юзага келиши мумкин бўлган муаммолар аниқланди. Мисоллар бизнес жараёнларини оптималлаштириш ёрдамида KPI тизимини бошқаришни кўрсатади.*

Асосий самарадорлик кўрсаткичлари тизимини жорий этишда корхоналарда вжудга келадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари келтирилган.

Калит сўзлар: *KPI, KPI тизими, KPIларнинг субъективлиги, KPI асосидаги мотиватсия, KPI тизимининг афзаллиги.*

Аннотация. *в данной статье рассматриваются современные подходы различных авторов к проблеме основных показателей эффективности деятельности предприятия. Также я представил процесс разработки и внедрения системы KPI на предприятии, кроме того, были выявлены проблемы, которые могут возникнуть в процессе внедрения этой системы. На примерах показано управление системой KPI с использованием оптимизации бизнес-процессов.*

При внедрении базовой системы показателей эффективности представлены методы решения проблем, возникающих на предприятиях.

Ключевые слова: *KPI, система KPI, субъективность KPI, мотивация на основе KPI, преимущество системы KPI.*

Abstract. *this article discusses the modern approaches of various authors to the problem of the main indicators of the effectiveness of the enterprise. I also presented the process of development and implementation of the KPI system at the enterprise, in addition, problems were identified that may arise in the process of implementing this system. Examples show the management of a KPI system using business process optimization.*

In the implementation of the basic system of indicators of efficiency, methods for solving problems arising in enterprises are presented.

Key words: *KPI, KPI system, subjectivity of KPI, KPI-based motivation, advantage of KPI system.*

Корхонанинг бизнес жараёнларини бошқаришнинг замонавий ёндашувларини ўрганиб, сиз KPI (Кей Перформансе Индисаторс) қисқартмасига тобора кўпроқ дуч келишингиз мумкин.

Корхонанинг муайян мақсадларига эришиш даражасини баҳолайдиган кўрсаткичлар тизими сифатида KPIлар корхонага кўплаб бизнес жараёнларидан қайси бири умумий

мақсадларга эришишга тўсқинлик қилаётганини тушунишга ёрдам бериш учун мўлжалланган ва шунга мос равишда такомиллаштириш ва оптималлаштиришни талаб қилади.

KPIни корхоналарда аниқлаш, ишлаб чиқиш ва қўллаш бўйича турли муаллифларнинг кўплаб асарлари мавжуд. Масалан, Жозеф Райнуснинг «Improving Business Process Performance» асарида [2] муаллиф

KPIни мақсадлардан четга чиқиш даражасини ўлчайдиган ва тегишли бизнес жараёнларини оптималлаштириш орқали керакли курсга қайтишга имкон берадиган тизим сифатида кўриб чиқади. Девид Парментер ўзининг «Developing, Implementing and Using Winning KPIs» [3] асарида KPIни жорий этишнинг асосий принципларини тавсифлайди ва турли мисолларда ушбу тизимнинг зарурлигини кўрсатади. Бундан ташқари, худди шу Парментернинг фикрига кўра, KPIлар нотижорат ташкилотларда ҳам қўлланилиши мумкин, буни унинг «ҳукумат ва фойда келтирмайдиган агентликлар учун асосий кўрсаткичлар» [4] иши тасдиқлайди. Парментер шуни кўрсатадики, KPI тизими мослашувчан ва нотижорат ташкилотларда ҳам мақсадларга эришиш учун ҳисоблагич бўлиши мумкин. Ўзбекистонлик муаллифлар орасида ушбу мавзу бўйича кўплаб ишлар ҳам мавжуд, масалан, Ветлужский «мукофот тизими» асарида. Мақсадлар ва KPIларни қандай ишлаб чиқиш керак» [5], маълум кўрсаткичларни корхона менежерлари билан ўз вазифаларига мос равишда боғлайди ва мақсадларга муваффақиятли эришган менежерлар учун пул бонуслари мукофотларини беради. Ўз-ўзидан, кўплаб муаллифлар KPI тизимини мукофот тизими деб билишади. Албатта, у шундай ҳаракат қилиши мумкин, аммо KPI тушунчаси анча кенгроқ ва мотиватсион мулоҳазалардан ташқари, у корхонанинг бизнес жараёнларини оптималлаштириш муаммосини ҳал қилишга ёрдам берадиган бошқа элементларни ҳам ўз ичига олади.

Муаммонинг долзарблиги замонавий корхоналар каналлар билан ўзаро боғлиқ бўлган кўплаб бизнес-жараёнларни ўз ичига олган тизимлар эканлиги билан боғлиқ бўлиб, бу ерда жараёнлардан бирининг бузилиши у билан ўзаро боғлиқ бўлган бошқа жараёнларнинг бузилишига олиб келиши мумкин, бу эса охир-оқибат корхона мақсадларига эришишга халақит бериши мумкин. KPIлар корхона томонидан белгиланган курсдан четга чиқишларни кўрсатади ва этарли даражада оптималлаштирилмаган бизнес жараёнларини кузатишга ёрдам беради ва корхона тўғри ёъналишга қайтиш ва ўз мақсадларига эришиш учун ушбу жараёнларни созлаш чораларини кўриши мумкин.

Ушбу мақоланинг мақсади корхонада KPIни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш қандай амалга оширилишини кўрсатиш ва ушбу тизимнинг ўзаро боғлиқлигини ва бизнес жараёнларини оптималлаштиришни баҳолашдир.

Мақоланинг вазифалари қуйидагилардан иборат:

- Корхоналарда KPI тизимини жорий этиш муҳимлигини кўрсатиш;
- Корхоналарда KPI тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш қандай амалга оширилаётганлигини аниқ кўрсатиб бериш;
- Ушбу тизимни амалга ошириш билан боғлиқ асосий муаммоларни санаб ўтиш;
- Бизнес жараёнларини оптималлаштириш ёрдамида KPI бошқарувини тасвирлаш;

Аввало, ушбу тизимни корхонага жорий этиш муҳимлигини таъкидлаймиз.

KPI тизимининг афзаллиги шундаки, у корхонага нафақат мақсадли кўрсаткичлардан оғиш даражасини, балки ушбу оғиш содир бўлган корхона бўлимини ҳам

ўз ичига олган қимматли ахборот оқимини беради. Бу муаммонинг манбасини тезда топишга ва муаммонинг ўзаро боғлиқ бизнес жараёнларини қамраб олишидан олдин ушбу KPIга мос келадиган бизнес жараёнини тузатишга имкон беради. Бундан ташқари, бу хавф йирик корхоналар учун ҳам, кичик корхоналар учун ҳам мавжуд.

Кўп сонли KPI билан уларни бошқариш жараёни жуда мураккаблашади. Бундан ташқари, бажаришда муаммолар бўлиши мумкин. Агар битта ходимга жуда кўп кўрсаткичлар тайинланган бўлса, унда у уларнинг ҳеч бирига вақт тополмаслиги мумкин. Кўпгина муаллифлар ҳар бир ходим учун оптимал KPI сони 5 га тенг деб ҳисоблашади.

Баъзи KPIларнинг субъективлиги.

Юқорида айтиб ўтилганидек, кўрсаткичларга эришиш мумкин бўлиши керак, агар миқдорий эмас, балки сифат кўрсаткичларини ҳисобга олсак, унда ходим ундан нимани хоҳлашини тушуниши қийин бўлади, масалан, «маҳсулот сифати» кўрсаткичи, очилмаган ҳолда, икки томонлама маънога эга бўлиши мумкин.

Қўшимча кўрсаткичлар (маҳсулот параметрлари) берилмаган, яъни ўз маҳсулотларини субъектив фикрдан бошқа ҳеч қандай тарзда баҳолаш имконсиз бўлиб қолган ходим ноқулай вазиятга тушиб қолиши мумкин, чунки унинг сифати ҳақидаги ғояси ўз раҳбарларининг тақдимотидан фарқ қилади, гарчи бу ходим, масалан, маълум бир қўшимча параметрларга эга бўлса ҳам, раҳбарларга керакли натижага эришиш. Аслида, ходим моҳир бўлиб, бошлиқлар назарида қобилиятсиз ишчи бўлиб чиқиши мумкин.

2004 йилда, Garvard Business Review мингдан ортиқ корхоналарнинг раҳбарлари ва ходимларини ўз ичига олган самарали ходимларни аниқлаш ва оптимал мотиватсия усулларини излаш мақсадида ўтказилган тадқиқот натижаларини эълон қилди.

Маълум бўлишича, ўртача корхонада ходимларнинг 5 фоизи ҳар доим яхши ишлайди, ходимларнинг бир хил сони (5-7%) ҳар доим ёмон ишлайди ва қолган 88% самарали ишлаши учун ҳар доим мақсад ва вазифаларни уларнинг бажарилишини мажбурий назорат қилиш билан тўғри белгилаш талаб этилади.

Ходимларнинг натижаларга эришиш ва вазифаларни ҳал қилишга бўлган қизиқишини фақат натижаларга эришилганда тўланадиган пул мукофотлари билан боғлаш орқали кучайтириш мумкин. Ҳозирги вақтда натижаларни аниқлаш ва пул мукофотини аниқлаш механизмларини яратиш методологияси KPI асосида мотиватсия тизими деб аталади (инглизча қисқартмаси). Key Performance Indicator) - асосий тараққиёт сатри.

Корхонанинг барча ходимлари фақат корхонанинг мақсадларига эришилгандан кейингина ходимнинг мақсадларига эришиш мумкинлигини тушунишлари жуда муҳимдир. Корхонанинг фойдаси қўшимча ҳақ тўлаш манбаи ҳисобланади. У қисман ходимларни қўшимча мукофотлаш учун ишлатилиши мумкин ва агар фойда олинмаса, ҳеч кимнинг манфаатларига эришилмайди.

Шуни ҳам таъкидлаш керакки, бошқарув технологияларининг ривожланиши билан юқоридаги тушунчалар олимлар ва мутахассислар томонидан такомиллаштирилди ва такомиллаштирилди ва ҳозирги кунга қадар энг яхши ва амалда қўлланиладиган ғояларни ўз ичига олган замонавий KPI тизимига айланди.

Ўзбекистонда KPIни қўллайдиган барча усуллардан энг машҳур (реклама қилинган) Балансед Ссоресард (BSC) тизими бўлиб, у Роберт Каплан, Девид Нортон, уларнинг издошлари китобларида, шунингдек кўплаб мақолаларда тасвирланган.

Ушбу тизимни айнан шу муаллифлар ихтиро қилган деб даъво қилиш қийин, чунки у Piter Druckerнинг мақсадли бошқарув методологиясига ва Тони Бузан ихтиро қилган «ақл хариталари» ёрдамида мақсадлар ўртасидаги алоқаларни тавсифлаш усулига асосланган. Лекин муваффақиятли реклама кампанияси ва реклама стратегияси туфайли ушбу услуб таниқли бўлди.

KPI асосида пул мукофотининг ўзгарувчан қисмини шакллантириш тизими ходимни юқори индивидуал натижаларга эришишга, шунингдек унинг жамоавий натижалар ва ютуқларга, корхонанинг стратегик мақсадларини амалга оширишга қўшган ҳиссасини оширишга ундайди. Шу билан бирга, KPI асосида иш ҳақининг ўзгарувчан қисмини шакллантириш тизимидаги KPI кўрсаткичлари ходимлар учун жуда содда ва тушунарли бўлиши керак ва компенсатсия пакетининг ўзгарувчан қисмининг ўлчамлари иқтисодий жиҳатдан оқилона бўлиши керак.

Шундай қилиб, меҳнат мотиватсияси ходимнинг меҳнат потентсиалини очиш даражасига, яъни ишлаб чиқариш фаолиятига таъсир қилувчи хусусиятларнинг бутун тўпламига таъсир қилувчи иш самарадорлигининг энг муҳим омилига айланади.

Шунинг учун унинг иш самарадорлигини ошириш меҳнат унумдорлигини ошириш ва юқори натижаларга эришиш учун улкан имкониятларни очиб беради. Одамлар учун мавжуд бўлган барча ресурслардан инсон ресурслари энг самарали, мослашувчан ва ихтирочи ҳисобланади.

Жаҳон амалиёти KPI тизимининг жорий этилиши корхоналарнинг даромадларини 10% дан 30% гача оширишини ишончли исботлайди, чунки у ходимларнинг ишини натижага ёъналтиради, ходимларнинг мотиватсияси ва садоқатини оширади. KPI орқали бошқарув ва мотиватсия тизимини жорий этиш корпоратив тренинг орқали сотиб олиниши мумкин бўлган корхона раҳбарларидан махсус билимларни талаб қилади.

Даромаднинг маълум бир қисми ишнинг индивидуал ва умумий самарадорлигига боғлиқ бўлган натижа учун иш ҳақи тизими глобал инқироз даврида ишдан бўшатиш ёки иш ҳақини қисқартиришдан қочиш ва меҳнат унумдорлигини ошириш имкониятини беради.

KPI асосидаги мотиватсия ходимларнинг деярли барча эҳтиёжларини ҳисобга олади ва моддий мотиватсиянинг энг илғор тизимларидан биридир.

Ходимларнинг самарадорлигини баҳолаш асосида корхона раҳбарияти мукофотлар соҳасида рағбатлантирувчи стратегияларни ишлаб чиқиши ва амалга ошириши ва энг муҳими, улар эгаллаган лавозимларнинг талабларига жавоб бермайдиган ходимларни аниқлаши мумкин. Буларнинг барчаси нафақат бошқарув самарадорлигини оширади, балки ходимларга ўзларининг аниқ вазифалари ва корхонанинг стратегик мақсадлари ўртасидаги боғлиқликни яхшироқ тушунишга ёрдам беради.

Ўзбекистонда ўтказилган тадқиқотларга кўра, KPI асосида мукофот миқдори (компенсатсия пакетининг ўзгарувчан қисми) компенсатсия пакетининг доимий қисмининг камида 25-30 фоизини ташкил қилиши керак, акс ҳолда KPI натижаларига кўра мукофот рағбатлантирувчи кучини йўқотади.

Ойлик мукофот тўлови сотувчи бўлинмалар, маркетинг ва логистика хизматлари ходимларига, шунингдек иши бевосита боғлиқ бўлган ходимларга тавсия этилади корхонанинг натижаси учун. Бундай ходимлар учун тўловларнинг бошқа частотаси ўз

вақтида ва ёқимсиз бўлади. Фоиз нуқтаи назаридан, уларнинг иш ҳақи 30% иш ҳақи ва 70% ўзгарувчан қисм – мукофотдан иборат бўлиши керак.

Йуқоридагилардан келиб чиқадики, корхона бўлинмалари қуйидаги мезонларга мувофиқ белгиланади ва таснифланади:

- жараёнга эмас, балки натижага юналтирилган;
- асосий ёки таъминловчи бизнес жараёнларига мурожаат қилиш.

Ушбу таснифдан фойдаланиш иш ҳақининг ўзгарувчан ва доимий қисмларининг нисбатларини аниқлашга имкон беради. Хулоса қилиш мумкинки, асосий бўлинмаларда жараёнга юналтирилганлик қанчалик аниқ бўлса, ходимнинг умумий даромадида ўзгарувчан қисмнинг улуши шунчалик катта бўлиши керак.

Хулоса:

Хулоса сифатида шуни айтиш керакки, KPI тизимини жорий этишнинг муайян муаммоларига қарамай, унинг афзаллиги шундаки, у нафақат корхонанинг муаммоларини кўрсатади, балки ушбу муаммоларнинг марказини очиб беради, шу билан бирга KPIга эришиш учун тўғри рағбатлантириш тизимига эга бўлган рағбатлантирувчи восита ҳисобланади. Шунингдек, KPI бизнес-жараёнларнинг элементлари бўлиб, корхона томонидан белгиланган мақсадларга эришиш учун қайси бизнес-жараёнларни оптималлаштириш кераклигини аниқлайди. Худди шундай, KPI тизимини бошқариш бизнес жараёнларини оптималлаштириш орқали амалга оширилади.

Фойдаланилган адабиотлар рўйҳати

1. Каплан Роберт, Нортон Дэвид. “Тҳе Балансед Ссоресард. Транслатинг стратегй инто астион”, Ҳарвард Бусинесс счоол пресс, Бостон, США, 1996. 294 с.
2. Райнус Джозеф. “Импровинг Бусинесс Просесс Перформансе”/ СРС Пресс/ Тайлор & Франсис Гроуп, Милтон Парк. Абингтон. Великобритания, 2011. 345 с.
3. Парментер Дэвид. “Девелопинг, Имплементинг анд Усинг Winнинг KPIс”. Жоҳн Wилей & Сонс Инс, Канада, 2007. 236 с.
4. Парментер Дэвид. “Кей Перформансе Индисаторс фор Говернмент анд Нон Профит Агенсиес”. Жоҳн Wилей & Сонс Инс. Канада, 2012. 224 с.
5. Ветлужских Елена. “Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI”. Альпина Паблишер, Москва, 2014. 28 с