

DAVLAT XIZMATCHILARINI RAG‘BATLANTIRISHDA KPI TIZIMINING O‘RNI.

Baxromova Laylo Rayim qizi

Toshkent davlat yuridik universiteti talabasi.

laylorayimovna@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10995437>

Annotatsiya. Ushbu maqolada Davlat xizmatchilarini rag‘batlantirishda kpi tizimining o‘rni haqida ma‘lumotlar keltirilgan.

Kalit sózlar: Jahon tajribasi, kpi, davlat xizmatchilari, eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari.

THE ROLE OF THE KPI SYSTEM IN MOTIVATING CIVIL SERVANTS.

Abstract. This article provides information about the role of the KPI system in the promotion of civil servants.

Keywords: World experience, kpi, civil servants, most important performance indicators.

РОЛЬ СИСТЕМЫ КПЭ В МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ.

Аннотация. В данной статье представлена информация о роли системы КПЭ в мотивации государственных служащих.

Ключевые слова: Мировой опыт, KPI, государственные служащие, важнейшие показатели эффективности.

Kirish.

Jahon tajribasida davlat organlarida bilimli, malakali va o‘z ishining ustasi bo‘lgan davlat xizmatchilarini o‘z vazifasini halol, sidqidildan bajarishi, xizmatda qolishi, xizmat ko‘rsatishda yuqori sifatga chiqishi davlat xizmatchilariga bog‘liqdir. Yurtimizda ham bu borada bir qator ishlar amalga oshirilib kelinmoqda.

Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2019 yil 3-oktabrdagi PF-5843-sonli¹ O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi Farmoni qabul qilindi, mazkur farmon orqali davlat xizmatida tub burilishlar amalga oshirildi desak mubolag‘a bo‘lmaydi. Ushbu Farmonda davlatimiz rahbari davlat xizmatida mavjud bo‘lgan muammolar shu bilan birga davlat fuqarolik xizmatini yanada takomillashtirish va isloh qilishning ustuvor yo‘nalishlari aniq belgilab qo‘yildi.

Davlat organining samarali faoliyat ko‘rsatishi uchun eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlarini belgilab shu asosda chora-tadbirlarni amalga oshirish muhim hisoblanadi.

Ishlash ko‘rsatkichlari tizimlarini tashkil etish uchun ko‘p usullar mavjud bo‘lib eng ommalashganlari “muvozanatli ball kartasi” ya‘ni **BCS**-balanced scorecard va “asosiy ishlash ko‘rsatkichlari” ya‘ni **KPI**-key performance indicator hisoblanadi. BSC tizimi yakuniy ta‘sirga kumulyativ ta‘sirini baholashni maksimal darajada oshirish uchun individual ishlash

¹Qonunchilik ma‘lumotlari 09.08.2022-y., 03/22/788/0723-son; 29.11.2023-y., 03/23/880/0905-son788/0723 - son;

ko'rsatkichlarining o'zaro bog'liqligiga ko'proq e'tibor qaratsa, KPI tizimi yakuniy ta'sirni maksimal darajada tavsiflovchi eng muhim ishlash ko'rsatkichlarini tanlashga asoslangan.²

Davlat fuqarolik xizmatida KPI tizimini rivojlantirishning ikkita yondashuvi mavjud: jarayon va funksional.

1. Jarayon yondashuvi – tashkilotdagi jarayonlarni tavsiflaydi va shakllantiradi. Shu bilan birga jarayonlar umuman maqsadlar sifatida ma'lum ko'rsatkichlar, muddatlar va standartlarga murojaat qilmasdan shakllanadi.

2. Funksional yondashuv – tashkilot tuzilishiga muvofiq tashkilotning har bir davlat xizmatchisi uchun pozitsiyalarga qarab faoliyatning asosiy yo'nalishlari quriladi. Har bir tashkilot lavozimlar (kadrlar) tarkibiga va ular o'rtasidagi o'zaro munosabatlarga ega. Har bir lavozimda xodim bajarishi kerak bo'lgan o'z xizmat funksiyalari mavjud. Xizmat funksiyalari uchun KPI yordamida ushbu funksiyaning ishlash darajasini baholashga imkon beradigan ba'zi ko'rsatkichlarni ishlab chiqish mumkin. Tashkilotdagi maqsadlar tashkilotning strategik maqsadidan chetga chiqmaslik uchun bo'limlar va xodimlar darajasiga “yuqoridan pastga” o'tkaziladi. Tashkilot uchun muvozanatli ko'rsatkichlar to'plami yaratiladi, keyin u bo'limlar va davlat xizmatchilariga tushadi. Bunday ko'rsatkichlarni sifat miqdoriy va jamoaviy-individual guruhlarga ajratish qulay hisoblanadi.

Asosiy qism.

Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) deganda, davlat xizmatchisi tomonidan funksional vazifa va majburiyatlari ijro etilishining samaradorligi va natijadorligini baholash uchun qo'llaniladigan va miqdoran o'lchash mumkin bo'lgan baholash indikatori tushuniladi.

KPI tizimini ishlab chiqishdan oldin davlat xizmatchilarining ma'lum vaqt ichida bajarishi kerak bo'lgan vazifalari belgilab olinishi kerak. Har bir ko'rsatkich uchun indeks hisoblab chiqiladi va xodimning natijasi foiz sifatida ko'rsatiladi. Agar KPI indeksi *100 foizdan yuqori*, ya'ni me'yordan yuqori bo'lsa, bu vazifa oshib ketganini bildiradi. Agar KPI indeksi *100 foizdan past bo'lsa*, me'yor bajarilmaydi.

Lekin u belgilangan KPI indeksiga ham bog'liq bo'ladi, chunki me'yorni **70 dan 100 foizgacha** hisoblash mumkin. Ko'rsatkichlarning miqdori va aniq belgilab berilmasligi natijasida faoliyat samaradorligiga erishishga o'zining salbiy ta'sirini ko'rsatmasdan qolmaydi.

Har bir tashkilot maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z baholash ko'rsatkichlarini ishlab chiqdi. Ulardan ko'p uchraydiganlari:

- natijadorlik ko'rsatkichi – bunda belgilangan maqsad-vazifalar yil davomida to'laqonli bajarilganiga qarab moddiy rag'batlantirish;
- ijro intizomini ta'minlash ko'rsatkichi bo'yicha rag'batlantirish;
- maxsus loyihalar ko'rsatkichi – ma'lum vaqt doirasida faoliyat olib borganligi uchun rag'batlantirish.

2021-yilda KPI ko'rsatkichlarida **54 ta vazifa va 70 ta ko'rsatkich** bo'yicha baholangan bo'lsa, 2022-yilga kelib **39 ta vazifa va 46 ta ko'rsatkichga** qisqartirildi.

² Jo'rayev.A. Samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI): davlat fuqarolik xizmatchisini rag'batlantirish, Huquq va burch jurnali. – Toshkent – 25.12.2023

Rivojlangan davlatlarning tajribasiga ko'ra, davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashda ko'rsatkichlar soni oshirilishi natijasida ularning asosiy e'tibori ish vaqtini rejalashtirilmasligi, topshiriqlarning oxiriga yetkazilmasligi yoki sifatsiz bajarilishiga sabab bo'lishi o'z tasdig'ini topganligini kuzatish mumkin bo'ladi. Shu sababli ham, davlat xizmatchilarining samarali faoliyat ko'rsatishi uchun bugungi kunda xorijiy davlatlar tajribasiga ko'ra, **KPI ko'rsatkichlari 5-7 tagacha** belgilanishi tavsiya qilinmoqda. Quyida ba'zi xorijiy davlatlar tajribasi bilan tanishish maqsadga muvofiqdir:

Qozog'iston Respublikasida davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligi baholanishi *2 ta toifaga* bo'linadi. *Siyosiy davlat xizmatchilari* – davlat organlarining birinchi rahbarlari, viloyatlar, respublika ahamiyatiga molik shaharlar va poytaxt hokimlari va ma'muriy davlat xizmatchilarining KPI ko'rsatkichlari **5 tani** (maqsadli ko'rsatkich, kasbiy daraja va shaxsiy fazilatlar) tashkil qiladi.

Yaponiya davlatida davlat xizmatchilari faoliyatining samaradorligini baholash ko'rsatkichlari soni **6 tani** tashkil qiladi. Bunda, maqsadli ko'rsatkichlar **3-4 tagacha**, kompetentligi bo'yicha esa **5-6 tagacha** belgilanadi.

Saudiya Arabistonida esa davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash bo'yicha maqsadli ko'rsatkichlar soni **4-10 tagachani** tashkil qilmoqda.

Kanadada departament va agentliklar samaradorlik natijalarini rejalashtirish va natijalarni nazorat qilishda mustaqil qarorlar qabul qilishadi. Kanadada rahbarlik lavozimidagi davlat xizmatchilari faoliyat samaradorligining monitoringi rasman olib borilmaydi.

Yangi Zelandiyada ham davlat xizmatidagi yuqori lavozimlarni boshqarishni mustaqil idora – Davlat xizmati bo'yicha komissiya (State Services Commission) amalga oshiradi. Yangi Zelandiyada rahbarlik bo'g'inidagi xizmatchilar uchun mehnatga haq to'lash va ular faoliyatining samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini baholanayotgan xizmatchining bevosita boshlig'i tuzadi.

Samaradorlikni baholash natijalariga ko'ra xodimni xizmat vazifasi bo'yicha rag'batlantirish nazarda tutilmasa-da, xodimlarni boshqa ishga o'tkazish to'g'risida qarorlar qabul qilishda xizmatchilarning erishgan yutuqlari albatta hisobga olinadi.

Shuningdek, sohada faoliyat ko'rsatayotgan olimlarning fikriga ko'ra, KPI ko'rsatkichlarida "*kamroqdan ko'proq*" tamoyili bilan kam ko'rsatkichlar belgilab berilishi orqali ko'proq samaradorlikka erishish mumkinligi nazarda tutiladi. **KPI ko'rsatkichlarining kichikroq soni esa ko'proq konsentratsiyani ta'minlaydi.**

Soha mutaxassislarining (*Baroudi, 2014; Parmenter, 2012; Marr, 2008; PwC, 2007*) tavsiyasiga ko'ra:

- muvaffaqiyatning muhim omili uchun – 5 – 8 tagacha;
- tashkiliy KPI – 4 – 10 tagacha;
- tashkilot bo'linmalari o'rtasida birlashtirilgan KPI – 15 – 25 tagacha;
- davlat tashkilotining barcha darajalarida 80 dan kam samaradorlik va hisobot ko'rsatkichlari bo'lishi tavsiya etiladi.

Rus olimasi **M.Vishnakovanning** fikriga ko'ra esa, sifatli KPI ko'rsatkichlari shartlari quyidagilarda deb hisoblaydi:

• ko'rsatkichlar ko'p bo'lishi kerak emas. Bir maqsad uchun 2-3 ta KPI ko'rsatkichlari yetarli;

- har bir maqsadning ko'rsatkichlari bo'lishi lozim;
- ko'rsatkichlar bir-biriga zid kelmasligi kerak;
- ko'rsatkich maqsaddan chalg'ituvchi bo'lishi kerak emas;
- barcha KPI ko'rsatkichlar yig'indisi 100 %ni berishi lozim.

Hozirgi kunda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat xizmatini rivojlantirish agentligi direktorining 28.12.2022 yilda ro'yxatdan o'tgan, ro'yxat raqami 3407 sonli³ “Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash uslubiyatini tasdiqlash to'g'risida” buyrug'iga muvofiq Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash uslubiyoti qabul qilindi, eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari— davlat fuqarolik xizmatchisi tomonidan funksional vazifa va majburiyatlari ijro etilishining samaradorligi va natijadorligini baholash uchun qo'llaniladigan va miqdoran o'lchash mumkin bo'lgan baholash indikatorlar ekanligi belgilab qo'yildi.

Shuni alohida aytish joizki davlat xizmatida eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini belgilashda ***bir qator kamchiliklar ham ko'zga tashlanib bormoqda***. Chunonchi, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Mahalliy ijroiya hokimiyati organlari rahbarlari o'rinbosarlarining funksional vazifalari hamda faoliyatining eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari to'g'risidagi namunaviy nizomlarni tasdiqlash haqida”gi qarori⁴ bilan tasdiqlangan Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi Raisining moliya-iqtisodiyot va kambag'allikni qisqartirish masalalari bo'yicha birinchi o'rinbosari — Qoraqalpog'iston Respublikasi Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vaziri, viloyatlar va Toshkent shahar hokimining moliya-iqtisodiyot va kambag'allikni qisqartirish masalalari bo'yicha birinchi o'rinbosari — iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish bosh boshqarmalari boshliqlarining ish samaradorligini baholash ko'rsatkichlari soni 36 tani tashkil etsa, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi Raisi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimlarining qurilish, kommunikasiyalar, kommunal xo'jalik, ekologiya va ko'kalamzorlashtirish masalalari bo'yicha o'rinbosarlarining ish samaradorligini baholash ko'rsatkichlari 54 tani tashkil etadi. Ko'rinib turibdiki, davlat fuqarolik xizmatchilarini samaradorlik ko'rsatkichlarini soni juda katta. Bugungi kunda mazkur mezonlar asosida davlat fuqarolik xizmatchilar faoliyati baholanib kelinmoqda. Davlatimiz rahbari Shavkat Mirziyoev raisligida 2024 yilda sohalarni isloh qilish maqsadida makroiqtisodiy barqarorlik va iqtisodiy rivojlanishni ta'minlash bo'yicha ustuvor vazifalar yuzasidan videosektor yig'ilishida Iqtisodiy kompleks rahbarlariga oylik, choraklik va yillik samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) joriy etilishini, ish haqi ham ularning ijrosiga bog'lanishini, soha rahbarlari bir hafta muddatda xalqqa murojaat qilib, rejalarini oddiy tilda tushuntirishini hamda o'ziga katta mas'uliyat va javobgarlik olishini, endilikda vazir o'rinbosarlarini 70 foiz ishi tumanda bo'lib, ular vazirlik uchun belgilangan KPI ijrosini joyida tashkil qilishi takidlandi.

³ Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 28.12.2022-y., 10/22/3407/1127-son

⁴ Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 28.08.2021-y., 09/21/548/0836-son; 19.04.2022-y., 09/22/195/0319-son; 30.04.2022-y., 09/22/230/0377-son; 10.08.2022-y., 09/22/438/0726-son; 18.12.2023-y., 09/23/665/0942-son

Investisiya, eksport va xalqaro hamkorlik sohalarida amalga oshirilishi lozim bo'lgan ustuvor vazifalar yuzasidan videosektor yig'ilishida investitsiya kompleksiga kiruvchi vazir va hokimlarning rejalari va natijalari sust bo'lgan o'rinbosarlari ishdan bo'shatilib, ularga aniq KPI belgilanishi va shundan keyin bir yil muddatga shartnoma asosida ishga olinishi belgilanishi takidlangan bo'lsa, ishini eplay olmagan va KPI ni bajarmagan elchi va savdo maslahatchilari intizomiy jazoga tortiladi degan fikrlar ilgari surildi. Ta'lim, sog'liqni saqlash, raqamlashtirish, madaniyat va sport sohalarida amalga oshirilishi lozim bo'lgan ustuvor vazifalar yuzasidan videosektor yig'ilishida sohalarida vazirlar, vazir va hokim o'rinbosarlari faoliyati bo'yicha takliflarni kiritish, har biri bilan bir yillik kontrakt tuzib, KPI belgilash topshirildi.

Xulosa.

O'rganishlar bo'yicha xulosa qilish mumkinki, davlat xizmatchilari uchun samaradorlik ko'rsatkichlarining ko'p miqdorda va aniq maqsadlarsiz tasdiqlanishi o'z navbatida faoliyat samaradorligiga va vazifalarni mukammal bajarishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Kelgusida KPI ko'rsatkichlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etilishida hamda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar va kamchiliklarni oldini olish maqsadida quyidagilar taklif etiladi:

Birinchidan, faoliyat samaradorligini baholash tizimini joriy etish, ya'ni

“Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash Uslubiyati” mavjud bo'lib uning talablari asosida (28.12.2022-yil, ro'yxat raqami 3407) joriy etish.

Ikkinchidan, xorijiy davlatlar tajribasidan kelib chiqqan holda, davlat xizmatchilari faoliyatining baholash ko'rsatkichlarini kamaytirish maqsadga muvofiq hisoblanadi masalan 5-7 tagacha davlat organining strategik maqsadlariga bog'lagan holda belgilash va tasdiqlash lozim, negaki yuqorida ta'kidlanganidek ko'rsatkichlar sonining ko'pligi samarasizlikka olib kelishi mumkin;

Uchinchidan, davlat xizmati organlari rahbarlari tomonidan ma'lum bir muddatda masalan, har chorakda davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini monitoring qilish tizimini yo'lga qo'yish. Bunda davlat xizmatchilari faoliyatini baholash ko'rsatkichlarini bajarilishini doimiy tahlil qilib boriladi;

To'rtinchidan, va eng muhim jihati ham shu hisoblanadi, ya'ni davlat fuqarolik xizmatchilariga qo'shimcha vazifalar yuklamaslik va faoliyatiga bevosita aloqador bo'lmagan tadbirlarga jalb qilmaslik choralari ko'rish orqali natijaga yo'naltirilgan samarali faoliyat olib borilishiga erishish mumkin, negaki ortiqcha vazifalar va jalb etishlar xodimlarni ishdan zerikishga, samaradorlikni tushishiga, sifatli ish natijasini yo'qotishga sabab bo'ladi.

REFERENCES

1. Qonunchilik ma'lumotlari 09.08.2022-y., 03/22/788/0723-son; 29.11.2023-y., 03/23/880/0905-son 788/0723 - son;
2. Jo'rayev.A. Samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI): davlat fuqarolik xizmatchisini rag'batlantirish, Huquq va burch jurnali. – Toshkent – 25.12.2023
3. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 28.12.2022-y., 10/22/3407/1127-son

4. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 28.08.2021-y., 09/21/548/0836-son; 19.04.2022-y., 09/22/195/0319-son; 30.04.2022-y., 09/22/230/0377-son; 10.08.2022-y., 09/22/438/0726-son; 18.12.2023-y., 09/23/665/0942-son
5. Matei A., Camelia G. Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity // Procedia Economics and Finance. 2015. N 23. P. 982–985.
6. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis // Procedia Economics and Finance. 2014. N 15. P. 162–168
7. Р.Р.Тўрахўжаева. Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашда хорижий мамлакатлар тажрибаси, Ижтимоий тадқиқотлар журналі. –Тошкент. – 2020, 3-жилд, 5-сон.

Илова.

Как рассчитать КРІ

$$\text{КРІ всех показателей} = \sum \left(\frac{\text{факт}}{\text{план}} \right) \times \text{вес}$$

КРІ қандай ҳисобланish формуласи илова қилindi.