

УДК:331

Рахматуллаева Шахноза Хамидовна

Ташкентский государственный экономический университет, кафедра Управление
человеческими ресурсами, соискатель
Узбекистан, 100066, город Ташкент, улица Ислам Каримова, дом-49

ЭВОЛЮЦИИ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ ВАЖНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВИДЫ СОВРЕМЕННОЙ ОЦЕНКИ

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.

Введение

Уровень инновационного развития стран мира оценивается посредством различных международных рейтингов. К ним можно отнести Глобальный индекс инноваций (GII), рассчитываемый Всемирным экономическим форумом, индекс технологической готовности, индекс информационно-коммуникационных технологий (IT), Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI). В этих рейтингах высок научно-технический потенциал, лидирующие позиции занимают страны, стремящиеся сохранить лидерство в науке. На ведущих предприятиях и организациях широко используется KPI (Key performance indicator), то есть система оценки основного показателя эффективности труда.

Минимальные требования, предъявляемые к рабочим местам на основании требований Положения “О порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда и опасности травматизма оборудования”, утвержденного постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 15 сентября 2014 года № 263 “О дальнейшем совершенствовании мер по охране труда работников”¹, как правило, неукоснительно соблюдаются работодателями.

На этом этапе в “Стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы”, утвержденной приложением 1 к Указу Президента Республики Узбекистан № УП - 60 “О новой стратегии развития Узбекистана на 2022-2026 годы”, пункт 3 цели 10 определяет “Важнейшие показатели эффективности деятельности государственных служащих и органов по системе оценки эффективности (KPI) на основе внедрение системы “Национального рейтинга”².

Условия на рабочем месте также являются одним из факторов, влияющих на показатели эффективности трудовой деятельности сотрудников. Оценка трудовой деятельности кадров на предприятии, измерение эффективности и ее оценка являются

¹ <https://lex.uz/docs/2463975>

² <https://lex.uz/docs/5841063>

необходимым условием успешного функционирования системы управления персоналом. В настоящее время многие компании оценивают деловую активность своих сотрудников по системе “важных показателей эффективности” (KPI).

Важные показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) - система оценки предприятий и организаций, помогающая определить достижение стратегических и тактических целей в обеспечении эффективности деятельности. Их использование дает возможность организации оценить ее состояние и помогает в оценке реализации стратегии.

Анализ литературы

При измерении производительности и оценке важных показателей эффективности учитывается, что существуют длительные этапы эволюционного развития.

Первые концепции важных показателей эффективности (KPI) начали формироваться в 50-х годах 20 века благодаря идее Питера Друкера об "управлении на пути к цели".

По словам П.Друкера, "Для достижения производительности показателей эффективности должны рассматриваться отдельно, и лидеры должны быть заняты не повседневной деятельностью, а установленными приоритетами, а также показателями, которые будут способствовать достижению главной цели"¹.

В 1990-е годы показатели эффективности приобрели популярность в различных областях, прежде всего в правительстве. Не все применения систем контроля эффективности были гладкими, и иногда они приносили больше вреда, чем пользы. Однако положительный и отрицательный опыт помог принимать более обоснованные решения об использовании мер, извлекая уроки из практики.

Куда ведет нас эта история? Практика привела к появлению концепций контроля, а не наоборот. Использование мер по повышению эффективности с течением времени эволюционировало естественным образом².

Стоит отметить, что на сегодняшний день исследователи не ощутили необходимости в разработке единого подхода к определению понятия "важные показатели эффективности". Основываясь на изучении различных определений этого понятия, можно выделить две точки зрения, сложившиеся в отечественной науке относительно характера и сферы охвата важных показателей эффективности. Согласно первому, важные показатели эффективности рассматриваются как средство управления стратегическими предприятиями. Согласно последнему, использование важных показателей эффективности ограничено только сферой управления персоналом. На наш взгляд, основные показатели, используемые для оценки эффективности работы сотрудников, являются элементом стратегического управления, если они подчинены решению задач, стоящих перед предприятием.

В процессе рассмотрения компонентов системы важных показателей эффективности Р. Каплан и Д. Нортон предложили выделить основные из множества аналитических показателей, которые трудно воспринимаются. Классическая индикаторная карта состоит из четырех блоков:

- первый блок - миссия и стратегия компании;
- второй блок - внутренние бизнес-процессы;
- третий блок - обучение и переподготовка персонала;
- блок четвертый - потребители товаров или услуг³.

В свою очередь, каждый из блоков включает в себя цели, показатели, задачи, мероприятия.

¹ Ф.Ахатов. 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.

Н.Кондрашева выделяет три типа важных показателей эффективности (KPI)¹:

- первый раунд - индекс потребительских цен, отражающий общее состояние дел;
- второй тип - показатели бизнес-процессов (показывают, что именно нужно сделать);
- третий тип - это система важных показателей эффективности (KPI), которая показывает, как повысить эффективность.

Г. Еремина выделяет три компонента системы важных показателей эффективности (KPI)²:

- первый компонент - "компетенции" (включает оценку сотрудников путем выявления компетенций и оценки соответствия требованиям, исходя из характеристик должности, занимаемой сотрудником);
- второй компонент - "процесс" (оценка соответствия текущей деятельности, нормам и правилам на предприятии);
- третий компонент - это "результат" (оценка, основанная на сравнении полученного результата с запланированными показателями).

Перед разработкой системы важных показателей эффективности (KPI) проводится углубленный анализ внутренних бизнес-процессов предприятия, на основе которого определяются показатели, оказывающие основное влияние на деятельность всего предприятия, отдельных структурных подразделений и сотрудников. Давайте подробнее рассмотрим алгоритм разработки основных показателей эффективности. О.Бекстина определила следующую процедуру разработки системы важных показателей эффективности (KPI)³. Весь процесс разделен им на несколько последовательных этапов:

Этап 1 - определение стратегической цели компании;

Этап 2 - разработка стратегической карты;

Этап 3 - определение показателей, которые играют ключевую роль;

Шаг 4 - определение показателей для измерения показателей;

Этап 5 - разработка мероприятий (программ), направленных на улучшение деятельности компании (отдельных структурных подразделений) ;

Этап 6 - разработка отчета в соответствии с установленными основными показателями деятельности.

При разработке системы важных показателей эффективности (KPI) учитываются как количественные, так и качественные показатели. Алгоритм разработки базовых показателей эффективности, предложенный Бехтиной, был взят за основу при внедрении системы важных показателей эффективности (KPI) в нескольких организациях и предприятиях страны.

Система важных показателей эффективности сотрудников (KPI) предназначена для решения следующих задач:

- постановка целей перед сотрудниками предприятия;
- оценка деятельности сотрудников предприятия;
- установление заработной платы в соответствии с результатами деятельности сотрудников предприятия.

Как правило, основные показатели каждого отдельного сотрудника связаны с общей деятельностью предприятия, и таким образом достигается главная цель системы - действия сотрудников разных отделов сотрудников других отделов не противоречат друг другу и не

¹ 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-factory-sovshenstvovaniya-deyatelnosti-predpriyatiya> .

² Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. – № 5(30).

³ 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>.

мешают их работе. Каждый сотрудник вносит свой вклад в общую работу, работая над достижением поставленных перед ним целей, и, как следствие, получает вознаграждение за их реализацию.

В нашей стране эти проблемы освещены основателями школы экономики труда в ряде их работ, посвященных проблемам эффективности труда в экономике производства. В частности, К.Х.Абдурахмонов и другие уделили большое внимание анализу этой проблемы. К.Х.Абдурахманов определяет производительную сущность эффективности труда следующим образом: "Эффективность трудовой деятельности - это показатель конечного экономического результата трудовой деятельности. Если она измеряется произведенным продуктом или объемом предоставляемых услуг по отношению к потреблению рабочей силы, то есть продуктом, произведенным за счет единицы потребления рабочей силы. Уровень развития общества и благосостояние всех его членов зависит от уровня эффективности и роста трудовой активности"¹.

Процедура оценки должностей по стандартным критериям заключается в следующем, и существует более эффективная, но менее популярная оценка, основанная на системе важных показателей эффективности (KPI)- это оценка должностей по стандартным критериям. Эти критерии, как правило, разрабатываются для каждой должности и часто используются при оценке менеджеров, специалистов, реже при оценке работы технического персонала. Критерии универсальны и подходят для любой должности. Преимущество этого метода заключается в том, что, поскольку задачи и функции на этой должности изменились, не будет необходимости менять критерии с течением времени.

При разработке стандартных критериев деятельности необходимо соблюдать определенные требования:

- они должны быть определены в терминах поведения;
- они должны принадлежать к устойчивым повторяющимся формам поведения;
- они должны отражать количественные и качественные критерии выполнения работ, которые не связаны с содержанием деятельности в конкретной области;
- они должны контролироваться непосредственно соответствующим отделом².

Кроме того, в этой системе все уровни целей на предприятии должны соответствовать принципу SMART, то есть он распределен следующим образом:

- "specific"-специфический;
- "measurable" - поддающийся измерению;
- "achievable" - достижимый ;
- "relevant" – подходит для видов деятельности;
- "time-bound (time-based)" – ограниченный по времени.

Третий тип: система управления производительностью (визуальная). "Performance Management") - улучшенный и переработанный тип системы управления целями, характеризующийся наличием в этой системе этапа, на котором анализ деятельности сотрудника (Performance Review) проводится обязательным и строгим образом раз в год или каждые полгода. На этом этапе оценивается выполнение целей и задач, требуемых предприятием, важные показатели эффективности, а также один из важнейших расчетных критериев – квалификация сотрудников.

Четвертый тип: сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC). Система была разработана Дэвидом Нортеном, профессором Фонда Бейкера в Гарвардской школе бизнеса, и Робертом Капланом, основателем и президентом Balanced Scorecard

¹ Қ.Абдурахмонов. 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.

² [Ch. BasuMallick](https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-are-key-performance-indicators-kpis/). 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/> Published on June 24, 2020.

Collaborative, которая основана на четырех структурах, которые во всех отношениях зависят от цели, видения и стратегии предприятия (рис. 1).



Рисунок 1. Сбалансированная система показателей¹

Как это работает? Обычно сотрудники предприятия обучены точно и беспристрастно выполнять текущую деятельность. Это результат тренировок. В результате покупатели и заказчики останутся довольны деятельностью, а это, в свою очередь, напрямую положительно сказывается на доходах предприятия. В конечном счете, результаты помогут руководству более четко и прозрачно реализовать запланированную стратегию, миссию и видение.

Методология исследования.

Методология исследования основана на эмпирических данных, полученных в процессе разработки системы KPI для оценки наиболее важных показателей эффективности предприятий со структурой предприятий.

Основой являются указы и постановления Президента, постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан, справки Министерства занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан и другие соответствующие нормативные правовые акты.

В исследовании использовались системный анализ, сравнительный анализ, корреляционно-регрессионный анализ, методы прогнозирования.

В исследовании использовались данные опроса 1130 сотрудников, работающих на промышленных предприятиях, таких как акционерное общество "Shaxrisabz VAQT", акционерное общество "DON – XALQ RIZQI", ООО "OQ SAROY TEXTILE" и ООО "SADO", действующих в Кашкадарьинской области. Предполагаемые взаимосвязи были оценены с использованием метода моделирования структурных уравнений наименьших квадратов. Результаты показали, что материальное стимулирование, а также обучение и переподготовка сотрудников положительно связаны с системой KPI, которая, в свою очередь, негативно связана с невыдачей сотрудникам. Косвенное влияние стимулирования на незанятость сотрудников было поддержано только в отношении материального стимулирования и обучения и переподготовки сотрудников, поскольку следует проанализировать, что существенной зависимости от системы правильно организованного труда и справедливого управления и нематериальных стимулов KPI может и не быть.

В нашем исследовании были получены результаты одновременного изучения роли двух типов стимулирования в "эффективности" системы KPI и, в свою очередь, в отказе от

¹ Разработано на основе исследований автора

увольнения персонала. Протестировав модель, включающую материальные и нематериальные стимулы, наше исследование изучило, обладают ли материальные стимулы дополнительной прогностической силой по сравнению с нематериальными стимулами при объяснении системы KPI.

Отдельно можно отметить, что если на основе системы KPI стимулирование указывает на заслуги сотрудника перед организацией, труд сотрудников справедливо поощряется, то мотивация сотрудников к труду уменьшает ситуацию их невыедачи.

Анализ и обсуждение результатов. В ходе исследования были проанализированы следующие 3 акционерных общества Кашкадарьинской области, в которых за последние годы была внедрена в практику система важных показателей эффективности (KPI) при оценке трудовой активности сотрудников: «Shaxrisabz vino-aroq» OAO, «Kitob Ip Yigiruv» AO, «Don – Xalq Rizqi» AO, 18 обществ с ограниченной ответственностью: «Nishon Cellulose and Cotton Wool» OOO, «Safe collection» OOO, «Rus-dost tekstil» OOO, «Xujaqulov Shuxratjon» OOO, «Tursunov Muhammadali To'lqinovich» OOO, «Amarizza Team Textile» OOO, «Imron ibn Bahodir» OOO, «S Grand» OOO, «Muborakteks» OOO, «Bunyodkor» OOO, «Ulug'» OOO, «Murodov Raxmatulla Mavlonovich» OOO, «Sado» МЧЖ, «Sanam» OOO, «Universal Taraqqiyot Tekstil» OOO, «Murodali Farm Tekstil» OOO, «Oq Saroy Tekstile» OOO, «Shahrisabz Textile» OOO, 2 совместных предприятия: «Cotton Road» СП, «Lt Textile Interational» OOO СП, 3 частных предприятия: «Fartune» ЧП, «Almaz Hamkor Trans Servis» ЧП, «Umar Jahongir» ЧП и 2 семейных организаций Koson Universal» СП, «Asqar Naimov» СП всего было проанализировано 28 функционирующих хозяйствующих субъектов, включая аналогичные.

В целях дальнейшего повышения качества исследования финансовые результаты таких компаний, как АО «Shaxrisabz vino-aroq», АО «Don – Xalq Rizqi», OOO «Sado» и OOO «Oq Saroy Tekstile», а также связь с системой важных показателей эффективности (KPI) в них также были изучены отдельно для выборочного наблюдения.

В стратегии промышленных предприятий достижение запланированных целей осуществляется за счет повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников. Для достижения этого все цели, поставленные в стратегии, распределяются между функциональными лидерами, среди организационных структур, которыми владеют функциональные лидеры, они систематически и равномерно распределяются между ними, а руководители соответствующих организационных структур распределяют между подконтрольными им сотрудниками.

1-таблица

Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью с системой ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки эффективности работы сотрудников¹

№	Наименования юридического лица	KPI система на практике:			
		1 год	2 год	3 год	4 год
<i>Акционерной общество</i>					
1.	«Don – Xalq Rizqi» AO				+
2.	«Kitob Ip Yigiruv» AO			+	
3.	«Shaxrisabz Vino-Aroq» OAO				+
<i>OOO</i>					
4.	«Nishon Cellulose And Cotton Wool» OOO		+		
5.	«Safe Collection» OOO		+		

¹Разработано на основе исследований автора

6.	«Rus-Dost Tekstil» OOO	+			
7.	«Xujaqulov Shuxratjon» OOO			+	
8.	«Shahrisabz Textile» OOO	+			
9.	«Tursunov Muhammadali To'liqinovich» OOO			+	
10.	«Amarizza Team Textile» OOO		+		
11.	«Imron Ibn Bahodir» OOO	+			
12.	«S Grand» OOO		+		
13.	«Muborakteks» OOO	+			
14.	«Murodali Farm Tekstil» OOO			+	
15.	«Bunyodkor» MЧЖ		+		
16.	«Universal Taraqqiyot Tekstil» OOO	+			
17.	«Ulug'» OOO		+		
18.	«Murodov Raxmatulla Mavlonovich» OOO	+			
19.	«Sado» OOO				+
20.	«Sanam» OOO		+		
21.	«Oq Saroy Tekstil» OOO				+

Для достижения распределенных целей каждому сотруднику назначается определенный срок, и в конце срока его руководитель проводит оценку и предоставляет премию в соответствии с достигнутыми результатами.

Особое внимание было уделено экспериментам по внедрению системы важных показателей эффективности (KPI) в трудовую деятельность работников юридических лиц, название которых приведено в таблице 1 и таблице 2 анализа.

Таблица 2

Акционерные, частные и семейные предприятия, использующие систему ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки эффективности работы сотрудников¹

№	Наименования юридического лица	KPI система на практике:			
		1 год	2 год	3 год	4 год
<i>Совместный предприятия</i>					
1.	«Lt Textile Interational» СП OOO			+	
2.	«Cotton Road» СП			+	

Из данных таблицы 1 показаны, что наемными работниками являются акционерные общества и организации с ограниченной ответственностью, которые применяют на практике систему важных показателей эффективности (KPI) при оценке трудовой деятельности, а в таблице 2 перечислены совместные, частные и семейные предприятия, которые применяют на практике систему важных показателей эффективности (KPI) при оценке трудовой деятельности.

¹ Разработано на основе исследований автора

Безусловно, система КРІ считается важным показателем эффективности трудовой деятельности (Key Performance Indicators, KPI) и представляет собой методологию оценки предприятий, направленную на формирование показателей, способствующих достижению целей. В то же время внедрение системы КРІ дает возможность любой организации не только оценить свое положение на рынке, но и проанализировать состояние внутренних механизмов деятельности предприятия.

Как известно, система важного показателя эффективности (КРІ), включенная на практике в деятельность предприятия, является важным показателем эффективности деятельности, который не только создает условия для контроля деятельности сотрудников, отделов и работы на предприятии в целом, но и отражает уровень будущих целей и уровень

Кабинет Министров Республики Узбекистан первым внедрил в нашу экономику важные показатели эффективности (КРІ), принятые постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 июля 2015 года "О введении критериев оценки эффективности деятельности совместных предприятий". Акционерные общества и другие хозяйствующие субъекты с государственной долей участия", налагает ограничение на бесцельное использование финансовых ресурсов"¹.

Стоит отметить, что задачей системы важных показателей эффективности (КРІ) является оценка экономических, финансовых и других результатов деятельности организации, в частности, обеспечение точности и корректности поставленных стратегических задач, фокусируясь в первую очередь на наиболее важных процессах и высоких показателях эффективности. важность, при которой постоянный анализ динамики показателей в

Во всех регионах Республики Узбекистан с 1 января 2016 года введена система важных показателей эффективности (КРІ сейчас) с целью определения критериев оценки эффективности деятельности акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью и государственных предприятий с государственным участием.

Таблица-3

Состояние выполнения стратегического плана и прибыль от основной деятельности в АО«Don – Xalq Rizqi» в Кашкадарьинской области

Показатели	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
По плану АФФ, тысячи сум*	2 023 828	5 511 588	16 769 578	12 449 054	9 970 418	12 568 200
По факту АФФ, тысячи сум*	2 500 000	6 000 000	18 000 000	13 000 000	8 000 000	10 000 000
<i>РСАФФ</i> **	0,810	0,919	0,932	0,958	1,246	1,257
По плану количество работников, человек	337	249	234	183	203	203
Фактический работающий, человек	200	200	200	200	200	300
<i>РСХС</i> ***	0,593	0,803	0,855	1,093	0,985	1,478
**** <i>RT</i>	0,480	0,738	0,796	1,047	1,228	1,857

Здесь: *прибыль от основной деятельности; **RSAFF – показатель эффективности (внешний); *** RSXS – показатель эффективности (внутренний); **** RT – показатель эффективности в общей деятельности.

¹Ш.Маматов. КРІ нима, бошқа тизимлардан афзаллиги қандай? // URL:<https://old.davaktiv.uz/uz/yangiliklar/asset-news/5945-kpi-nima-bosh-a-tizimlardan-afzalligi-andaj>

В таблице 3 приведены данные о прибыли от основных видов деятельности АО «Don – Xalq Rizqi» и состоянии реализации стратегических планов. Известно, что в 2017-2019 годах показатель эффективности в деятельности РТ ($0.480 \leq 1$, $0.738 \leq 1$, $0.796 \leq 1$) менее одной цели, основанной на деятельности, были оценены как неэффективные.

Обычно в системе важного показателя эффективности деятельности (KPI) статус управления хозяйствующего субъекта и трудовая активность его сотрудников измеряются с помощью цифр. Когда подготовлен отчет, содержащий все процессы деятельности с точки зрения показателей, можно выяснить, на каком уровне достигнута основная цель, поставленная в плане, и, следовательно, на каком уровне четко и правильно сформулированы план и поставленные цели. Главное, что система важных показателей эффективности деятельности (KPI) помогает вносить коррективы в поставленные стратегические и тактические цели.

Анализ результатов социального опроса, проведенного в данном акционерном обществе, показал следующие основные недостатки во внедрении системы важного показателя эффективности трудовой деятельности работников (KPI):

Во-первых, при внедрении системы важного показателя эффективности трудовой деятельности сотрудников (KPI) в Акционерном обществе не учитывается специфика деятельности по определенным должностям и риски использования системы (KPI) при этом. В частности, технологи, работающие в Акционерном обществе, ограничены в трудовой деятельности количеством оборудования, для которого корректируется и переводится в действие (KPI). В результате качество работы технологов упало, а количество нарушений работы оборудования увеличилось. Такие случаи приобрели негативные последствия для последующей деятельности общества.

Во-вторых, система важных показателей эффективности деятельности АО «Don – Xalq Rizqi» (KPI) также включает "полное использование собственного производственного потенциала" общества в рамках основных целей. Конечно, эти целевые показатели позволяют снизить постоянные затраты на единицу продукции, но при этом не учитывается спрос на продукт на рынке. В результате закладывается основа для риска перехода сырья в непроданный продукт, замораживания оборотных средств, увеличения затрат на хранение.

В-третьих, веса равномерно распределены по важным показателям эффективности в деятельности всех подразделений. На самом деле, желательно учитывать степень важности.

Таблица 4

**Рентабельность основной деятельности и состояние стратегического плана в
ООО «Sado» Кашкадарьинской области**

Показатели	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
По плану АФФ, тысячи сум	2 905	0	499 749	650 254	727 946	823 580
Фактический АФФ, тысячи сум*	2 500	5 000	550 000	580 000	600 000	700 000
$R_{САФФ}^{**}$	1,162	0	0,909	1,121	1,213	1,177
По плану количество работников, человек	173	175	142	275	265	265
Фактический количество работающих кадров, человек	170	170	100	250	265	290
$R_{СХС}^{***}$	0,983	0,971	0,704	0,909	1,000	1,094
$****R_T$	1,142	0,000	0,640	1,019	1,213	1,288

Здесь: *прибыль от основной деятельности; **RSAFF – показатель эффективности (внешний); *** RSXS – показатель эффективности (внутренний); **** RT – показатель эффективности в общей деятельности.

В таблице 4 приведены данные о прибыли от основной деятельности ООО «Sado» и состоянии исполнения стратегических планов. Известно, что в ООО «Sado» система важного показателя эффективности трудовой деятельности (KPI) внедрена с 2017 года, в 2017 году показатель эффективности в общей деятельности составлял $PT=1,142$, но в 2018-2019 годах показатель эффективности в деятельности PT ($0,0 \leq 1, 0,640 \leq 1$) зафиксированные показатели меньше единицы. Это говорит о том, что достижение целей, основанных на результатах деятельности (nam), в какой-либо деятельности неэффективно.

При внедрении системы важного показателя эффективности трудовой деятельности работников (KPI) на предприятии были выявлены следующие основные недостатки:

Во-первых, в обществе с ограниченной ответственностью хорошо налажен контроль за выполнением основной конечной цели и стратегии, но реализованы процессы оценки эффективности работы всей организации, подразделений и сотрудников, контроля за своевременным и качественным выполнением важных задач на основании нормативов. Однако при необходимости система ключевых показателей эффективности (KPI) работников не пересматривалась и не корректировалась в соответствии с нормативными документами. Это вызвало задержки в стратегических действиях.

Во-вторых, сотрудники не синхронизированы с системой мотивации сотрудников в системе ключевых показателей эффективности (KPI). В данном случае система KPI не повлияла на мотивацию сотрудников.

В-третьих, бывают случаи, когда недостаточно оснований для выбора задач и факторов системы (KPI) для достижения целей подразделениями.

Ключевые показатели эффективности (KPI) часто рассматриваются как инструменты, помогающие оценить цели как качественно, так и количественно, и являются пустой тратой времени, если эти показатели не соответствуют заранее определенным целям. Это один из ключевых принципов, который должны понимать сотрудники, чтобы внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI). В целом сущность постановки конечной цели и задач по ее достижению, их всесторонний анализ и основа современных методов управления деятельностью.

Выводы и предложения

При внедрении системы оценки деятельности работников на предприятиях она специфична для рыночных условий, учитывает социально-трудовые отношения, исходя из социально-экономической базы предприятия, а также позволяет реализовать ее на масштабность не только на производственных, но и на непроизводственных предприятиях, желательно, чтобы она была понятна всем подчиненным и руководящему персоналу.

Разработка системы оценки эффективности труда – это создание набора весов, не связанных друг с другом, но направленных на эффективность и результативность деятельности предприятия, предназначенных для правильной и обоснованной разработки и осуществления оценки эффективности труда. процесс.

При разработке системы оценки эффективности труда в первую очередь необходимо определить принципы оценки эффективности труда. Основными принципами организации системы оценки эффективности труда на предприятии являются разработка нормативных документов, позволяющих провести теоретико-методическую и организационно-правовую оценку управления персоналом предприятия, эффективности деятельности предприятия и эффективности трудовой деятельности работников, и применяемые методы оценки при этой оценке, а также постоянно совершенствовать систему. Считается целесообразным использовать принципы предполагаемой системы оценки.

Список использованной литературы:

1.Ф.Ахатов. 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-factory-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.Абдурахмонов. 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/> Published on June 24, 2020.
- 9.Ш.Маматов. KPI нима, бoшқа тизимлардан афзаллиги қандай? // URL:<https://old.davaktiv.uz/uz/yangiliklar/asset-news/5945-kpi-nima-bosh-a-tizimlardan-afzalligi-andaj>