

8. Косенчук, О. В., Блинов, О. А., Новиков, Ю. И., & Рабканова, М. А. (2015). Понятие агротуризма в теории и практике управления сельскими территориями. Современные проблемы науки и образования, (2-2), 387-387.

9. Кудла Н.С. Агротуризм: перспективи розвитку в Україні // Міжнар. наук. -практ. конф. «Наука, інновації та розвиток регіонів»: Тези доп. — Львів, 2004. — С. 56-63

10. Кусков А.С., Джаладян Ю.А. Основы туризма. – М.: Кнорус, 2010. – 400 с.

11. Marques H. Searching for complementarities between agriculture and tourism—the demarcated wine-producing regions of northern Portugal // Tourism Economics. – 2006. – Vol. 12. – No. 1. – P. 147– 155.

12. Ўзбекистон Республикаси давлат статистика қўмитаси маълумотларидан фойдаланилди.

13. Ўзбекистон Республикаси Туризм ва маданий меърос вазирлиги расмий сайти маълумотларидан фойдаланилди

14. Жаҳон туризм ташкилоти (UNWTO) сайти маълумотларидан фойдаланилди.

15. Саёхат ва туризм бўйича жаҳон кенгаши (WTTC) маълумотларидан фойдаланилди. <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/42788.html>

УДК: 338

Иминохунов Абдукохор Абдиваитович
Ўзбекистон Республикаси Oriental universiteti
Нодавлат олий таълим муассасаси

НОДАВЛАТ ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТАШКИЛОТЛАРИДА МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА КРІ-МОДЕЛИДАН ФОЙДАЛАНИШ ИМКОНИЯТЛАРИ

Аннотация. Ушбу мақола нодавлат олий таълим ташкилотларида менежмент самарадорлигини оширишда КРІ-моделидан фойдаланиш имкониятлари ёритилган. Бундан ташқари талабаларнинг сифатли таълим олишига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар таҳлили, олий таълим ички истиқболдаги стратегик мақсадларга эришишни мониторинг қилишда, молиявий бошқарувни такомиллаштиришда КРІ кўрсаткичларидан фойдаланиш орқали самарали корпоратив менежментни жорий қилиш масалалари тадқиқ қилинди ҳамда олий таълим ташкилотларида КРІ технологиясидан фойдаланиш жараёнининг SWOT-таҳлили амалга оширилди.

Калит сўзлар: нодавлат олий таълим ташкилотлари, КРІ, самарадорлик, менежмент, сифатли таълим, SWOT –таҳлили.

POSSIBILITIES OF USING THE KPI-MODEL IN IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY IN NON-GOVERNMENT HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

Abstract. This article highlights the possibilities of using the KPI-model to improve management efficiency in non-state higher education organizations. In addition, the analysis of the main factors affecting students' quality education, the implementation of effective corporate management by using KPI indicators in monitoring the achievement of strategic goals in the internal perspective of higher education, and improving financial management were studied. A SWOT analysis of the process of using KPI technology in higher education organizations was carried out.

Keywords: non-governmental higher education organizations, KPI, efficiency, management, quality education, SWOT-analysis.

Кириш

Бугунги Ўзбекистон олий таълим бозорида нодавлат олий таълим ташкилотлари улушининг ортиб бориши ҳамда жадал суръатлар билан таълим бозорини эгаллай бошлаши улардаги самарали менежментни йўлга қўйиш масаласини кун тартибига чиқармоқда. Айнан нодавлат олий таълим ташкилотларида менежмент самарадорлигини ошириш орқали бугунги кунда қатор муаммолари масалаларни ечиш имконияти яратилади. Жумладан, минтақавий ва халқаро тенденциялар доирасида олий таълимнинг сифат категориясини ҳамда якуний маҳсулот бўлган кадрлар рақобатбардошлигини ошириш, модернизациялашган корпоратив ҳамкорликни йўлга қўйиш, назария ва амалиёт тенденцияларини барпо этиш, халқаро ўқув услубий тажриба алмашинув амалиётини яратиш каби бугунги куннинг долзарб масаласидир.

Нодавлат олий таълим ташкилотларини ташкил этилиш амалиёти янги эканлигини инобатга оладиган бўлсак, маҳаллий ва хорижий амалиётларни ҳисобга олган ҳолда бундай ташкилотларда амалга оширилиши мумкин бўлган менежмент ва уни самарали ташкил қилиш юзасидан услубиётнинг етарли эмаслиги, бу йўналишда қатор кенгайтирилган таҳлилий илмий фундаментал тадқиқотларни амалга оширишни талаб қилмоқда. Мазкур жараёнда илмий асосланган объектив ва кўп тармоқли ахборотлар базасига ўз вақтида эга бўлиш, уларни танқидий тизимли таҳлил қилиш орқали хулосаларни шакллантириш имкониятининг мавжудлиги, доимий равишда молиявий, иқтисодий ва услубий назорат ричаглари ишлаб чиқилиши муҳим жараён ҳисобланади. Бундан ташқари, таълим бозорида келгусида юзага келиши мумкин бўлган инқирозли ҳолатларда қисқа муддатларда антикризисли менежментни самарали ташкил этиш ҳамда юзага келган олий таълим муаммоларини оптимал ечими юзасидан қарорларни қабул қилиш талаб этилишини инобатга оладиган бўлсак, мазкур тадқиқот учун танланган мавзунинг долзарблигини кўриш мумкин. Зеро олий таълим ташкилотлари менежменти жараёнида юзага келиши мумкин бўлган инқирозли жараёнларнинг барча босқичларида турли даражадаги хавфларни олдиндан прогноз қила олиш, уни таъсир доирасини камайтириш йўналишлари бўйича қисқа муддатларда тактика ва узоқ муддатли стратегиялар услубиётини ишлаб чиқиш, таълим сифатини доимий баҳолаш имкониятини берувчи механизмларни шакллантириш долзарб ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан бугунги иқтисодиётни рақамлаштириш жараёнида олий таълим ташкилотларида, хусусан нодавлат олий таълим ташкилотларида менежмент самарадорлигини баҳолашда KPI (Key Performance Indicator) моделидан самарали фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади.

Дунёнинг кўплаб етакчи университетларида менежмент самарадорлигини, таълим жараёнларининг сифати, муассаса кўзланган мақсадларига эришиш имконияти, университет обрўси ва жозибдорлигини ошириш шунингдек, профессор-ўқитувчиларни рағбатлантириш ва фаолиятини мунтазам баҳолаш тизими яратилган. Жумладан, АҚШ, Германия, Буюк Британия, Япония, Корея, Россия ва бошқа мамлакатлардаги университетлар фаолиятларини баҳолаш ва мониторинг қилиш учун KPI дан самарали фойдаланилади. KPI кўрсаткичлари университет учун бошқарув қарорларини аниқ қабул қилишга, менежерларга онгли қарорлар қабул қилишга ва ноаниқликнинг олдини олишга, олдиндан хавфларни прогноз қилишга, эскирган таълим йўналишларидан воз кечишга, янги стандартларни жорий қилишга, сифат кўрсаткичларини яхшилашга, корпоратив тузилмани кенгайтиришга, муаммоларни юзага келишидан олдин бошқаришга ёрдам беради.

Адабиётлар таҳлили ва методологияси

Глобаллашув шароитида олий ўқув юртли тури турли хил фаолиятларни амалга оширади: ўқув, илмий, ижтимоий-маърифий, молиявий-иқтисодий, инновацион ва тадбиркорлик. Шундан келиб чиқиб университетлар учун бошқарув самарадорлиги, қарорлар қабул қилиш, ташкилий тизимни ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослаштириш, бу эса ўз навбатида бутун ташкилий тизимнинг самарадорлигини доимий равишда кузатиб бориш ва таркибий бўлинмалар ва ходимларнинг самарадорлигини баҳолашни талаб қилади [1]. Ҳар қандай ташкилот муваффақиятининг асосий омиллари: молиявий барқарорлик, ички жараёнларни оптималлаштириш, ходимларни ривожлантириш, яъни

ходимларнинг касбий маҳоратини ошириш, талабалар таълими сифатини ошириш ҳисобланади [2]. Таълим ташкилоти ушбу мақсадларга эришиши учун юқори сифатли абитуриентларни жалб қилиш керак [3]. Юқоридаги барча шартлар университетда мақсад сари ҳаракат тезлиги ва йўналишини адекват акс эттирувчи фаолият кўрсаткичларининг мувозанатлашган тизимига асосланган юқори самарали бошқарув тизимини ташкил этишни тақозо этади.

KPI – key performance indicator қисқартмасидан олинган бўлиб бу атама ташкилотдаги, шу жумладан таълим соҳасидаги ходимларнинг иш фаолиятини ўлчаш учун ишлатилиши мумкин бўлган асосий самарадорлик кўрсаткичларини англатади [4].

Классик версияда бундай кўрсаткичлар тизимининг асосини KPI, яъни олдиндан мақсадни аниқлаш, асосий самарадорлик кўрсаткичлари, молиявий кўрсаткичлар ташкил этади [5]. Бундан ташқари, таълим ташкилоти тизимнинг классик тамойилларини сақлаб қолган ҳолда замон талабига мослаштириш жараёнига олий таълим муассасасининг иқтисодий (молиявий) кўрсаткичлари ҳажмига қабул мақсадлари ҳажми, манфаатдор томонлар билан ўзаро ҳамкорлик кўлами, ўқиш харажатларини тўлиқ қоплаган талабалар сони ва бошқалар таъсир кўрсатади. Шу муносабат билан KPI Университет тизими молиявий-иқтисодий кўрсаткичлардан ташқари, талабалар, абитуриентларнинг таълим сифати кўрсаткичларини ўз ичига олиши керак [6].

Шу билан бирга, бундай кўрсаткичлар тизими университет стратегиясининг мақсад ва вазифаларини, университет ходимлари ва бошқа манфаатдор томонларнинг манфаатларини ҳисобга олиши, ташкилотнинг барча фаолиятини ўз ичига олиши лозим [7].

Олий таълим муассасасининг KPI кўрсаткичлари ёрдамида тизимли ҳал қилинадиган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат:

- ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишни баҳолаш;
- ташкилотни ривожлантириш стратегиясининг амалга оширилишини мониторинг қилиш ва назорат қилиш;
- ташкилот ходимларини рағбатлантириш тизимини яратиш;
- ташкилот ходимларини муассасасининг устувор мақсадларига эришишга йўналтириш [8].

Олий таълим муассасасининг KPI тизими қуйидаги тамойилларга асосланади: KPI тизими кўрсаткичларининг шаффофлиги ва ўлчаниши; KPI кўрсаткичлари тўпламининг минимал етарлилиги; университет фаолиятининг тўлиқ тавсифи; университетнинг қисқа муддатли ва узоқ муддатли мақсадларини тавсифловчи самарадорлик кўрсаткичларининг мавжудлиги; KPI кўрсаткичларининг изчиллиги [9];

KPI технологиясининг афзаллиги иш фаолиятини баҳолашда шаффоф таъсирга эга, ташкилот бошқарувига ишончни мустаҳкамлайди, ташкилотнинг миссиясига риоя қилиш учун ички мотивацияни шакллантиришга ёрдам беради, асосий мақсад ва вазифаларни амалга оширишда иштирок этади, натижага эришиш ҳақида аниқ тасаввур беради [10].

Олий таълим ташкилотларида KPI стратегик мақсадларга эришиш жараёнида ходимларни моддий ва номоддий рағбатлантиришнинг мувозанатли тизимини қўллаш шароитида самарали восита бўлиб хизмат қилади [11].

Тадқиқот методологияси

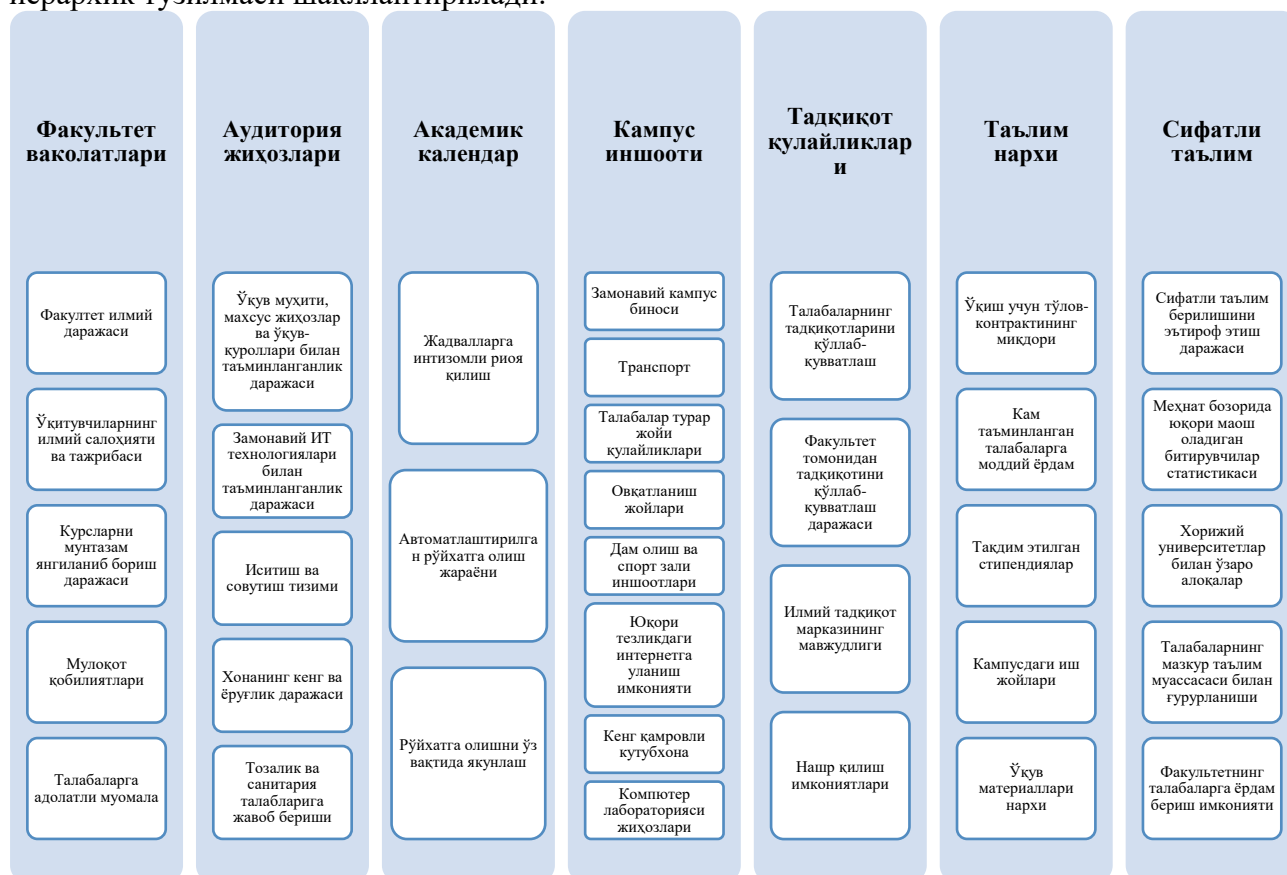
Ушбу тадқиқот ишида нодавлат олий таълим ташкилотларида менежмент самарадорлигини оширишда KPI-моделидан фойдаланиш имкониятлари ўрганилиб, таҳлил, синтез, ва абстракт-мантикий ва танқидий фикрлаш, ҳамда умумлаштириш усуллардан фойдаланилди. Бундан ташқари, олий таълим ташкилотларида KPI технологиясидан фойдаланиш жараёнининг SWOT-таҳлили методидан фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар

Олий таълим муассасаси миссияси, унинг стратегик мақсади ва профессор - ўқитувчилар жамоаси фаолияти ўртасидаги боғлиқликнинг аҳамияти шундан далолат берадики, бу боғлиқлик университетнинг ўзининг сифат кўрсаткичларини, унинг нуфузини ва шунга мос равишда рақобатбардошлигини шакллантиради. Олий таълим муассасаларининг вазифаси шахс, жамият ва давлат эҳтиёжларини қондириш учун юқори малакали мутахассислар тайёрлаш, таълим ва фанга инновацияларни жорий этишдан

иборат. Стратегик мақсад замонавий шароитларни ҳисобга олган ҳолда олий таълим ташкилоти шаклланиш ва ривожланишнинг асосий объекти талабаларнинг сифатли таълим олишига бориб тақалади. Сифатли таълим олишга факультет ваколатлари, аудитория жиҳозлари, академик календар, кампус иншооти, тадқиқот олиб бориш қулайликлари, таълим олиш нархи, каби бир қатор омиллар таъсир кўрсатади (1-расм).

Сифатли таълим бериш ташкилотининг асосий стратегик мақсадлари, ташкилотнинг мақсадли моделининг элементлари ва ташкилотнинг мақсадли кўрсаткичлари ташкилот фаолиятининг тўртта прогнозига қаратилган: ташкилотнинг ички жараёнлари, ташкилот ходимлари, ташкилот қабул контингенти ва манфаатдор томонлари, ташкилотнинг молияси. Олий таълим ташкилот фаолиятининг асосий элементларини (таълим, илмий-тадқиқот, халқаро, молиявий-иқтисодий, тармоқ, маъмурий-бошқарув, инновацион, иқтисодий) белгилаш асосида ташкилот масъулият марказларининг норасмий уч босқичли иерархик тузилмаси шакллантирилади.



1-расм. Талабаларнинг сифатли таълим олишига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар таълими¹

Биринчи даражадаги масъулият маркази вазифалари ректор, проректор, маъмурият, илмий кенгаш зиммасига юкланади ҳамда улар КРІ тизимининг барча стратегик мақсадлари ва барча кўрсаткичларини белгилайди, назорат қилади ва зарур ҳолатларда мослаштиради.

Иккинчи даражадаги масъулият марказларининг рўйхати университетнинг асосий фаолияти билан белгиланган ўқув-услубий мажмуа, илмий-тадқиқот мажмуаси, тармоқ ҳамкорлиги ва ижтимоий шериклик мажмуаси, маъмурий-бошқарув мажмуаси, мулкый комплекс, молиявий-иқтисодий комплекс ва инновацион ечимлар мажмуасини ўз ичига олади. Иккинчи даражали масъулият маркази раҳбари бевосита масъулият ва назорат соҳасида ташкилотни ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш учун жавобгар ҳисобланади ҳамда учинчи даражали бўлим раҳбарлари ўртасида кўрсаткичларнинг бажарилиши ва стратегик мақсадларга эришиш учун жавобгарликни белгилайди ва тақсимлайди.

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

Бу эса ўз навбатида учинчи масъулият марказларига қуйидаги вазифаларни юклайди: кўрсаткичларни (режаларни) амалга ошириш бўйича чора-тадбирлар рўйхатини шакллантириш; кўрсаткичларга эришиш устида ишлаш; кўрсаткичлар бажарилишини бўйсунувчи таркибий бўлинманинг бир ёки бир нечта ходимларига топшириш; мақсадларга эришиш ва кўрсаткичлар бажарилишини ўз масъулият маркази даражасида назорат қилиш ва иккинчи даражали масъулият марказига ҳисобот бериш; биринчи ва иккинчи даражали масъулият марказлари фаолиятининг кўрсаткичлари ва фаолиятини тузатиш бўйича таклифлар шакллантириш.

Олий таълим ташкилотининг КРІ тизими кўрсаткичлари ташкилотнинг фаолият турлари бўйича, шунингдек, прогнозларга мувофиқ гуруҳланади: университетнинг ички жараёнлари, университет контингенти ва манфаатдор томонлари, университет ходимлари, университет молияси. Барча кўрсаткичларнинг бажарилиши учун жавобгарлик масъулият марказлари ўртасида тақсимланади.

1-жадвал

Олий таълим ташкилотларида ички истиқболдаги стратегик мақсадга эришишни назорат қилишда КРІ кўрсаткичлари тавсифи¹

Стратегик фаолият	Мақсад	Асосий ишлаш кўрсаткичлари - КРІ
Таълим ва тарбия жараёни	Интерактив ва замонавий ўқитиш	<ul style="list-style-type: none"> • Талабалар томонидан ички баҳолаш • Ҳамкасблар ва иш берувчи томонидан ички баҳолаш • Ўқув дастурининг янгиланиш вақти • Янги мавзулар сони • Мавжуд инновациялар сони (25% дан ортиқ) • Янги ўқув дастурлари сони (1 ёки 2-босқич) • Янги профессионал ва ихтисослаштирилган дастурлар ва курслар сони • Инглиз тилида хорижий университетлар билан қўшма диплом дастурлари сони • Ўқув режалари ва дастурларининг иқтисодиёт эҳтиёжлари ва жаҳон илм-фан ютуқларига мувофиқлигини аккредитация органлари ёки маҳаллий ва хориждаги ҳамкор институтлар томонидан ташқи баҳолаш. • Мамлакатда ва хорижда нашр этилган китоблар, профессионал ёки илмий монографиялар сони • Халқаро ва маҳаллий журналларда ёки конференция материалларида чоп этилган илмий мақолалар сони • Ташкил этилган халқаро конференциялар сони • Институт томонидан мунтазам нашр этилаётган маҳаллий ва халқаро профессионал ва илмий журналлар сони
Тадқиқот жараёни	Илмий ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш	<ul style="list-style-type: none"> • Маҳаллий ёки халқаро институтларда амалий тадқиқот лойиҳалари сони • Тақдимот ёки нашр этиш учун тақдим этилган ва қабул қилинган мақолалар нисбати • Муаллифларнинг иқтибослар сони • Импакт факторига кирган журналлар рейтинги (чоп қилинган мақолаларнинг sanoat соҳасига, академик соҳага кўрсатган таъсири) • Миллий ва халқаро таҳрир кенгашларига аъзолик • Маҳаллий ва халқаро шарҳлар • Тасдиқланган, яъни молиялаштирилган тадқиқот лойиҳалари

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

Ишбилармон доиралар билан хамкорлик	Ўқув фаолиятини такомил- лаштириш	<ul style="list-style-type: none"> • Меҳмон маърузачилар сифатида бизнеснинг муайян соҳаларидан жалб қилинган мутахассислар ва мутахассислар сони • Амалий дарсларни амалга ошириш учун талабаларни қабул қилувчи корхона ва муассасалар билан тузилган шартномалар сони • Ўқув дастурларини яратиш ва янгилашда фаол иштирок этган бизнес ҳамжамиятлари вакиллари сони • Компания ва муассасалар эҳтиёжлари учун ўтказилган илмий ва касбий тадқиқотлар сони
	Касбий амалий фаолиятни такомиллаштири ш	<ul style="list-style-type: none"> • Амалга оширилган инновациялар, ихтиролар, патентлар ва муаллифлик ҳуқуқлари сони • Факултетнинг бизнес-маслаҳат кенгаши натижаларига кўра бизнес ҳамжамиятлари вакиллари билан ҳамкорлик бўйича амалга оширилган таклифлар сони. • Талабаларнинг қониқиш даражаси • Бир талаба учун маъмурий харажатлар • Талабаларнинг сўровлари, шикоятлари, сўровларига жавоб бериш учун семестрларни аттестациядан ўтказиш учун имтиҳонларни расмийлаштиришнинг ўртача вақти
Маъмурий бошқарув жараён	Хизматлар самарадорлигини ошириш	<ul style="list-style-type: none"> • Шикоят ва мурожаатлар сони • Имтиҳонларни ташкил этишда самарадорлик • Хизматдаги ходимларнинг меҳрибонлиги ва ёрдами
	Маъмурият фаолиятида ИСО стандартларини жорий этиш	<ul style="list-style-type: none"> • Хужжатларни кўчириш, ишлов бериш ва сақлаш тартиб-қоидаларига риоя қилиш • Операцияларда ўрнатилган стандартларга риоя қилиш

КРІ тизими олий таълим ташкилотининг фаолиятини тавсифловчи қисқа муддатли (1-3 йилдан), ўрта муддатли (3-5 йилдан) ва узоқ муддатли (5-10 йилдан ортиқ) кўрсаткичларга асосланган бўлиши керак. Олий таълим ташкилотининг КРІ тизими кўрсаткичларининг мақсадли қийматларини ҳисоблашда олий таълим тоғрисидаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, олий таълим таълим ташкилотлари фаолиятини тартибга солувчи қонун ва қонун ости ҳужжатлари, олий таълимни ривожлантириш стратегиялари, мақсадли дастурлар ва қарорлар ҳисобга олинади.

КРІ тизими кўрсаткичларининг ҳақиқий қийматларини ҳисоблаш учун ташкилотнинг молиявий (бухгалтерия) ҳисоботлари, университетнинг статистик ҳисоботи, рейтинг баҳолаш натижалари, университетнинг илмий ва педагогик ходимлари, университетнинг аттестация ва эксперт комиссиялари томонидан университетнинг бошқа ходимлари ва университетнинг таркибий бўлинмалари фаолиятини баҳолаш натижалари, университет фаолиятини ташқи экспертиза баҳолаш натижаларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Олий таълим ташкилотлари молиявий менежментини такомиллаштиришда КРІ кўрсаткичлари тавсифи¹

Стратегик фаолият	Мақсад	Асосий ишлаш кўрсаткичлари - КРІ
Молиявий менежмент	Турли манбалардан келадиган даромадларни кўпайтириш	<ul style="list-style-type: none"> • Турли манбалар (давлат маблағлари, талабалар ўқиши учун тўловлар, илмий-тадқиқот ва консалтинг хизматлари, хайрия ва ҳомийлик, нашриёт ва ҳ.к.) даромадлари фоизи.
	Ресурслардан яхшироқ фойдаланиш ва назорат қилиш	<ul style="list-style-type: none"> • Иш ҳақи учун ажратилган маблағлар фоизи • Меҳнат ва ўқиш шароитларини яхшилаш учун ажратилган маблағлар улуши • Тадқиқотларни қўллаб-қувватлаш учун маблағлар улуши • Кадрлар малакасини ошириш учун ажратилган маблағлар фоизи • Даромад ва харажатларнинг мувофиқлиги • Мажбуриятларни бажаришнинг ўртача вақти

КРІ тизимининг кўрсаткичлари самарали ходимлар шартномалари учун шаблонларни шакллантиришда, илмий ва педагогик ходимларнинг рейтингини баҳолаш тартиб-қоидаларида, ходимларни аттестациядан ўтказиш тартиб-қоидаларида, ишга қабул қилиш жараёнида, рақобатбардош шарт-шароитларни шакллантиришда қўлланилиши мумкин. КРІ тизими кўрсаткичларининг тузилиши ва меъёрий қийматлари ҳар олти ойда бир мартадан кўп бўлмаган ҳолда ташкилот раҳбарияти томонидан ўзгартиришлар олдиндан муҳокама қилинган ва тасдиқланганидан кейин ташкилот учун алоҳида буйруқ билан янгиланади.

КРІ тизими кўрсаткичлари таркибига ўзгартиришлар киритиш учун ташкилотнинг ривожланиш стратегияси кўрсаткичларини тузатиш, мақсадли дастурларини ўзгартириш ва янгиларини жорий этиш, самарадорликни оширишга ёрдам берадиган кўрсаткичларни тизимга киритиш зарурлигини асосланганда, самарадорликка етарлича таъсир қилмайдиган кўрсаткичлар тизимдан чиқариб ташлашга асос бўлиши мумкин.

КРІ тизимининг кўрсаткичлари бажарилишини мониторинг қилиш ва назорат қилиш ташкилотнинг юқори раҳбарияти томонидан амалдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва муассасанинг ички қоидалари асосида амалга оширилади. Илмий ва педагогик ходимлар учун КРІ кўрсаткичларига эришиш мониторинги ва таҳлили таълим сифатини бошқариш маркази томонидан ташкилот деканлари, кафедра мудирлари ва ўқитувчилари фаолиятини рейтинг баҳолаш натижалари асосида амалга оширилади. Илмий-педагогик ходимлар фаолиятини рейтинг баҳолаш асосида амалга оширилади.

КРІ тизими кўрсаткичлари ҳисоб-китобларининг тўғрилигини ва университет ходимларига рағбатлантириш тўловлари ҳажмининг асослилигини назорат қилиш молия-иқтисодий муносабатлар бўлими томонидан келишув комиссияси аъзолари ва ички ёки ташқи аудит вакиллари жалб қилиш орқали амалга оширилади. КРІ мақсадларини бажариш меҳнат мажбуриятларининг таркибий қисмларидан бири сифатида жамғарманинг бир қисмини ажратишни талаб қилади, бу қўшимча иш ҳақи компонентини жорий этишни таъминлайди, унинг миқдори университетнинг стратегик мақсадларига эришиш даражасига боғлиқ. Таълим ва академик ўсиш нуктаи назаридан стратегик фаолият - инсон капитали, ахборот капитали, жисмоний капитал ва ташкилий капиталига бўлинади. Шу билан бирга, ушбу фаолият гуруҳларининг ҳар бири белгиланган мақсадлар ва уларга

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

эришиш мониторинги учун асосий самарадорлик кўрсаткичлари билан баҳоланади (3-жадвал).

3-жадвал

**Олий таълим ташкилотларида стратегик фаолиятни амалга оширишда
KPI кўрсаткичлари таҳлили¹**

Стратегик фаолият	Мақсад	Асосий ишлаш кўрсаткичлари - KPI
Инсон капитали	Ходимларнинг билим, кўникма ва малакаларини ривожлантириш ва рағбатлантириш	<ul style="list-style-type: none"> • Илмий унвонга эга бўлган ходимлар сони • Чет элга ўқиш ташрифлари сони • Ходимларнинг билим ва дидактик кўникмаларини бойитиш бўйича ўқув курслари, семинарлар ўтказиш учун сарфланган соатлар сони • Мукофотлар ва фахрий унвонга эга ходимлар сони • Ходимларнинг билим ва малакасини ошириш учун бюджетдан ажратиладиган маблағлар
	Факультетнинг ахборот ва техник имкониятларини яхшилаш	<ul style="list-style-type: none"> • Факультетдаги ИТ-ускуналар янгиланиши ва модернизациясининг ўртача сикл вақти • ИТ учун ажратилган маблағлар миқдори • Wi-Fi интернет билан қамров даражаси • Талабалар ва ходимлар учун онлайн хизматлар сони (электрон далиллар, онлайн рўйхатдан ўтиш, ҳисобот бериш, эслатмаларни тақдим этиш ва бошқалар). • Талабалар сонини компютерлар сонига нисбати • Компютерлар/талабалар нисбати • Доимий мавжуд компютерлар/талабалар нисбати • Автоматлаштирилган иш жараёнларининг фоизи
Ахборот капитали	Факультетнинг фазовий ва технологик имкониятларини такомиллаштириш	<ul style="list-style-type: none"> • бинолар ва ўқув жиҳозларини янгилаш ва модернизация қилишнинг ўртача сикл вақти • ўқиш/меҳнат шароитларини яхшилаш учун ажратилган маблағлар • Талабалар ва ходимларнинг қониқиш даражаси • Ҳар бир талаба/ходим учун тўғри келадиган муассаса майдони, метр кв. • Факультет салоҳиятидан фойдаланиш даражаси (маъруза заллари, ўқув хоналари, ўқув зали, кутубхона, интернет маркази)
	Жисмоний капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Хизмат кўрсатиш сифати, этикаси ва маданияти • Самарадорликни ошириш бўйича таклифлар сони • Ўзгаришларга муносабат • Жамоа руҳи ёки гуруҳ жипслиги • Ходимларнинг руҳий ҳолати
Ташкилий капитал	Ташкилий маданиятни тарғиб қилиш	<ul style="list-style-type: none"> • Хизмат кўрсатиш сифати, этикаси ва маданияти • Самарадорликни ошириш бўйича таклифлар сони • Ўзгаришларга муносабат • Жамоа руҳи ёки гуруҳ жипслиги • Ходимларнинг руҳий ҳолати

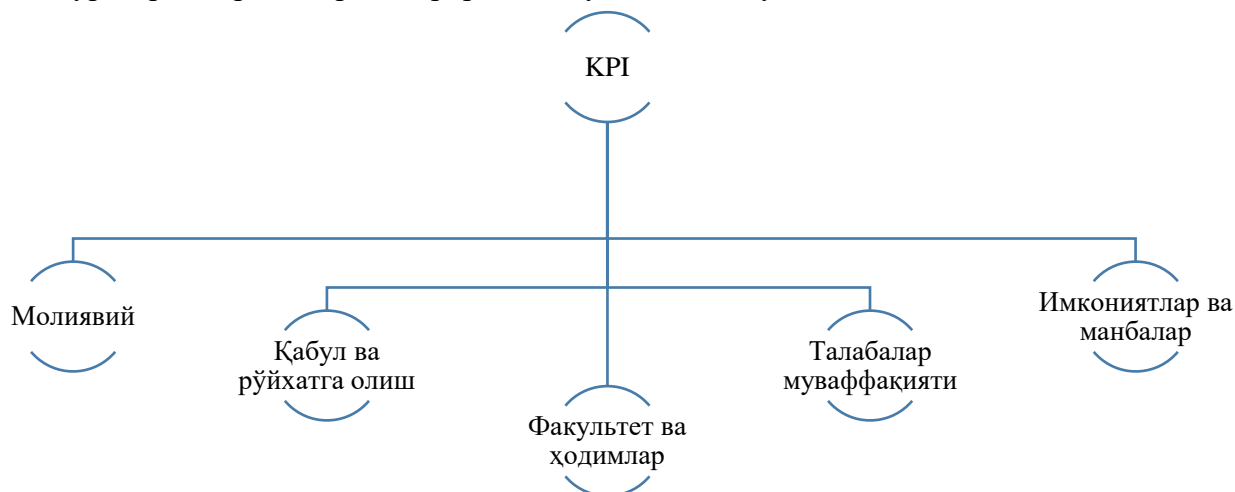
Якка тартибдаги ходим учун рағбатлантириш тўлови миқдори ходимнинг KPI кўрсаткичларини амалда бажаришининг яқуний нормаллаштирилган қийматини, шунингдек аттестация, эксперт баҳолаш натижаларини ва фоизларда ифодаланган бошқа натижаларни ҳисобга олган ҳолда баҳоланади: 20% дан кам - қабул қилиб бўлмайдиган натижа, 20 дан 40% гача - ёмон натижа, 40 дан 60% гача - ўртача натижа, 60% дан 80% гача - яхши натижа, 80% ёки ундан кўп – юқори самарали натижа сифатида эътироф этилади.

Шундай қилиб, университетнинг кадрлар ва таркибий бўлинмаларини мақсадли кўрсаткичларга мувофиқ баҳолашни ташкил этиш чекланган ресурслар шароитида университетнинг стратегик мақсадларига эришиш вазифаларини самарали ва мувозанатли

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

хал қилиш ва индивидуал баҳолаш воситаларидан фойдаланган ҳолда сифатни мақсадли равишда яхшилаш имконини беради.

КРІ - бу кузатиш, ўлчаш ва таҳлил қилиш мумкин бўлган кўрсаткичлари йиғиндиси бўлиб улар бизнес ва маркетингда бенчмаркларни яратиш ва рақобатни ўлчаш учун самарали қўлланилади. Олий таълим КРІлари муассаса, кафедра, ўқув дастури, курс ёки ҳатто талаба ўз мақсадларига қандай эришаётганини аниқлаш учун ишлатилади. Ривожланган давлатларда олий таълим КРІлари, масалан, бюджетдан талабаларни молиялаштириш дастурларида иштирок этишни истаган ҳар қандай университет учун ҳукумат томонидан талаб қилинадиган кўрсаткичлар каби мажбурийдир. Ҳозирда олий таълимда КРІнинг ўқишга қабул қилиш билан боғлиқ элементлари қўлланилмоқда. Ушбу элемент КРІни маълум вақт давомида кузатгандан сўнг, кафедра ушбу курсларни ёпиш ёки бошқа курсларга бирлаштириш қарорини қабул қилиши мумкин.



2-расм. Олий таълим ташкилотларида КРІнинг умумий кўриниши тавсифи¹

Олий таълим ташкилотлари КРІлардан максимал даражада фойдаланиб самарали бошқарувни жорий қилиш учун қуйидаги тўрт босқични жорий қилиши лозим:

1. Мақсад қўйиш ва эришиш йўллари таҳлиллар асосида белгилаш. Оммавий КРІ тараққиёт ҳисоботини юритиш, шу жумладан олий таълимнинг мақсадли қийматлари рўйхатини тузиш, сўров натижаларини таҳлилин аналга ошириш, таҳлил маълумотларини ўлчов частоталари орқали баҳолаш ва визуал жадваллар кўринишида тақдим этишни ўз ичига олади. Ушбу тараққиёт ҳисоботига муассаса ўз мақсадларига аниқ эътибор қаратганлиги ва маълум КРІлар орқали баҳолаш орқали мақсадга эришишини осонлаштириши мумкин.

2. Стратегик режалаштириш ва ўлчаш. Ташкилотнинг стратегик режаси уларнинг йилга мўлжалланган мақсадлари ва қарашларининг харитасини чизиш ва бу ерда КРІ кўрсаткичлари таҳлили самарали хизмат қилиши мумкин.

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

Молиявий	Талаба муваффақияти	Қабул ва рўйхатга олиш
<ul style="list-style-type: none"> • Ҷўқитиш харажатларида соатбай ёки тўлиқ штатда ишлайдиган профессор-ўқитувчиларнинг нархи баҳоланади; • Бир талаба учун маъмурий харажатлар: муассасанинг ҳар бир талабага маъмурий хизматлар учун қанча пул сарфланиши ҳисоб-китоб қилинади ва талабанинг таннари аниқланади; • Ҷўқув дастур ва бўлим бюджетлари: бюджетларни давр, семестр ёки йил бўйича таҳлил қилиш ва ҳақиқий сарф билан солиштириш; • Даромадлар, грантлар ва молиялаштириш манбалари: хайрия маблағлари, тадқиқот грантлари, маблағ тўплаш харажатлари, жамғармалар ва бошқа пул имтиёзлари; • Талабаларга молиявий ёрдам: стипендия ёки давлат ёрдамини оладиган талабалар сонини мониторинг қилиш ва таҳлилни амалга ошириш; • Ҷўқиш харажатлари: талабалар томонидан семестр ёки йиллик ҳисобланган харажатларни кузатиб бориш; 	<ul style="list-style-type: none"> • Битирув ставкалари: битирувчи талабалар фоизи ва уларни ишга жойлаштириш қанча вақт талаб қилади. • Курснинг муваффақияти ставкалари: курслар бўйича якуний баҳоларини кузатиш. • Қатъийлик даражаси: Талабаларнинг кейинги семестрдаги қатъиятига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш ва кузатиб бориш. • Талабалар иштироки: чет элда ўқиётган, кампусда яшовчи, тадқиқот фаолиятида иштирок этаётган, имтиёзли дастурларда ўқиётган ва ҳоказо талабалар сони. • Талабалар натижалари: ўқишни тугатгандан сўнг кадрлар бозоридаги нархини мунтазам аниқлаб бориш. • Лицензия имтиҳонларини топшириш ставкалари: талабаларни лицензиялаш имтиҳонларига тайёрлаш дастурлари самарадорлигини баҳолаш. 	<ul style="list-style-type: none"> • Қабул даражаси: ариза берган ва қабул қилинган талабалар улуши • Ҷўқишни кўчириш даражаси: ариза берган ва қабул қилинган қанча талабалар бошқа муассасаларга ўқишини кўчириб ўтказиш ҳисобини юритиш ва сабабларини аниқлаш • Почта индекси бўйича талабаларни қабул қилиш: талабалар қайси ҳудудлардан келаётганини аниқлаш ва маркетинг дастурларини мослаштириш учун маълумотлардан фойдаланиш • Йилдан-йилга рўйхатга олиш: йилдан йилга таққослаш учун кунлик рўйхатга олиш маълумотларини кузатиб бориш • Сақлаб қолиш даражаси: талабаларнинг неча фоизи кейинги семестрда қайтиб келишини кузатиш • Ишга қабул қилиш бўйича маркетинг дастурларидан фойдаланиш даражаси • Рақобатбардошликни ўлчаш учун коэффициентни бошқа олий таълим билан солиштириш
<h3 data-bbox="359 1115 730 1160">Факультет ва ходимлар</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Факультетнинг иш юки ва маҳсулдорлиги: профессор-ўқитувчиларни индивидуал ва кафедра асосида таҳлил қилиш. • Талабалар нисбати: факультет аъзосига тўғри келадиган талабалар сони, кампус бўйича ёки кафедрада бўйича нисбатини аниқлаш. • Профессор-ўқитувчилар ва ходимларнинг иш стажи: ўқитувчилар ва бошқа ёрдамчи ходимлар учун иш вақтини баҳолаш. • Ярим кунлик, кечки ва кундузги факультет: учала турдаги ўқитувчилар учун харажатлар ва имтиёзларни таҳлил қилиш • Ярим кунлик, кечки ва кундузги факультет: учала турдаги ўқитувчилар учун харажатлар ва имтиёзларни таҳлил қилиш • Талабалар билан ҳафталик алоқа соатлари: муайян курслар, бўлимлар, ўқитувчилар ва бошқа ўзгарувчилар бўйича самарадорликни таҳлил қилиш 	<h3 data-bbox="1023 1115 1437 1160">Имкониятлар ва манбалар</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Курсни тўлдириш: ҳар бир курс учун рўйхатга олиш сонини аниқлаш • Аудиториядан фойдаланиш: хона ресурсларидан қачон, қаерда ва қандай фойдаланилаётганини кузатиш. • Барқарорлик: харажатни баҳолаш, коммунал харажатларни кузатиб бориш • Кампусдаги турар жой ва ётоқхона: талабалар еҳтиёжини аниқлаш ва кампусга янгилик киритиш • Рақамлаштириш кўрсаткичларини таҳлил қилиш • Online таълим самарадорлигини кўрсаткичларини баҳолаш 	

3- расм. Олий таълим ташкилотларида КРІ кўрсаткичлари таҳлили¹

3. Жамоани тўғри шакллантириш. Олий таълимда КРІ кўрсаткичлари университет ректори, проректор, деканлар, бўлим бошлиқлари, тадқиқотчилар томонидан аниқланиши ва келишилиши керак. Иштирокчиларнинг аниқ сони КРІлар қай даражада қўлланилишига

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

боғлиқ бўлади. Расмий равишда КРІ кўрсаткичлари аниқлангандан сўнг, натижадорлик таъминланиши учун КРІ ортидаги стратегиялар ва мақсадларни барча иштирокчилар тушуниб этишлари керак бўлади.

4. Жараёни автоматлаштириш. Олий таълим анъанавий равишда excel электрон жадвалларидан PDF ҳисоботларигача бўлган кўплаб маъмурий вазифалар учун қўлда ишлов беришни афзал кўради. Аммо муассасаларда КРІларни кузатиш учун зарур бўлган маълумотларни қўлда тўplash, бошқариш ва таҳлил қилиш узоқ вақт талаб қилади. Бундан ташқари, ушбу жараёнда инсон омили таъсир кўрсатиб якуний натижа самарасиз бўлади. Ушбу жараёни енгиллаштириш учун БигДате (катта ҳажмдаги маълумлар билан ишлаш тизими), булутли технологиялар, Финтеч платформалари маълумотларни аниқ таҳлил қилиш билан бир қаторда якуний натижани қисқа вақт ичида чоп қилиб беради. Автоматлаштирилган дастурий таъминот маълумотларни КРІ талаблари бўйича, реал вақт режимида кўриш учун сақлайди, масалан, рўйхатга олишлар, ўқитувчилар унумдорлиги, талабалар билан ҳафталик алоқа соатлари ва бошқалар.

Университетлар таълим сифатини баҳолашда фойдаланиши мумкин бўлган КРІ кўрсаткичлари чексиз, аммо энг кенг тарқалган КРІ кўрсаткичлари беш тоифага бўлинган: молиявий кўрсаткичлар, талаба муваффақияти, қабул ва рўйхатга олиш, факултет ва ходимлар, имкониятлар ва манбалардир.

КРІнинг молиявий кўрсаткичлари ўқув бюджети воситасидан фойдаланиб, иш ҳақи кўрсаткичларини таҳлилини амалга ошириш, ортиқча қилинаётган харажатларни қисқартириш, ўқув харажатларини кузатиш орқали профессор-ўқитувчилар ресурсларини самарали тақсимотини амалга ошириш, юқори рейтингдаги ишчиларни рағбатлантириш ва ўзбошимчалик билан қисқартиришни олдини олишга ёрдам беради.

Қабул ва рўйхатга олишда талабани сақлаб қолиш даражасининг пастлиги муаммо борлигидан дарак беради. Бу кўрсаткич таълим сифати, ўқув машғулотларининг қийинлиги, кадрларнинг саводсизлиги, талаба-ўқитувчилар нисбатининг ошиши, тўлов-контракт миқдори, ички мотивациянинг камлиги, шарт-шароитлар, келажаги йўқ мутахассислик йўналиши, бюрократик тўсиқлар ва бошқа бир қатор омиллар таъсири остида юзага келаётган бўлиши мумкин.

Бу ерда умумий КРІ биринчи йилдан учинчи йилгача сақлаш ставкалари ҳисобланади. Таҳлилда талабалар биринчи йилни якунламасдан ўқишни ташлаб кетиши ёки бошқа ўқув юртларига кўчиришини аниқлаш ечимга сабаб бўлади. Сақлаб қолиш ставкаларини кузатиб бориш натижасида юзага келиши мумкин бўлган йўқотишларни олдиндан аниқлаш ва олдини олиш йўллари ишлаб чиқишга эришиш мумкин.

Олий таълимда корпоратив бошқарувни самарали ташкил этишда КРІ технологиясидан фойдаланиш жараёнини ўзига хос хусусиятларини баҳолаш мақсадида таҳлил қилишнинг умумэтироф этилган усулларида бири бўлган SWOT таҳлилини амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Мазкур таҳлил усули ёрдамида айнан КРІ технологиясининг ишлаш жараёни тавсифини тўлиқ таҳлил қилиш, унинг ўзига хос хусусиятларини баҳолаш ҳамда ишлаши давомида юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни аниқлаш имконияти юзага келади. Мазкур жараёнда КРІ технологиясининг кучли, заиф томонлари ҳамда имконият ва таҳдидларни омилли таҳлилини амалга ошириш мумкин бўлади. Жадвал маълумотларида корпоратив бошқарув тизимида КРІ технологиясидан фойдаланиш жараёнининг SWOT таҳлили келтирилган.

Олий таълим ташкилотларида КРІ технологиясидан фойдаланиш жараёнининг SWOT таҳлили¹

Кучли томонлар	Кучсиз томонлар
<p>1. КРІ ташкилотнинг асосий мақсад ва вазифалари билан боғлиқ.</p> <p>2. Амалга оширишнинг барча босқичларида ҳаракатларни созлаш имконини берувчи мослашувчан тизим.</p> <p>3. Ходимларнинг меҳнат натижаси учун жавобгарлигини шакллантиради.</p> <p>4. Белгиланган вазифалар бўйича фаолият натижаларини башорат қилиш имконини беради</p>	<p>1. КРІни амалга ошириш тажрибали мутахассиснинг иштирокини талаб қилади.</p> <p>2. Кўп сонли кўрсаткичлар (натижаларни узоқ вақт ҳисоблаш ва ўзгаришларни кузатишда қийинчилик)</p>
Имкониятлар	Хатарлар
<p>1. Ходимларни танлашда хатоларни минималлаштириш имконини беради.</p> <p>2. Ходимлар меҳнати натижаларини шаффоф ва ҳолисона баҳолаш имкониятини беради.</p> <p>3. Ходимларнинг касбий ўсишига бўлган мотивациясини оширади.</p> <p>4. КРІ тизимини автоматлаштириш имкониятини беради.</p>	<p>1. КРІни ишлаб чиқиш босқичида мақсад, мотивация билан боғланмайдиган асосий кўрсаткичларни танлаш билан боғлиқ хавф пайдо бўлиши.</p> <p>2. Ходимларнинг ўзгаришларга чидамлилиги</p> <p>3. Сиёсий тизимдаги ўзгаришлар.</p>

Таъкидлаш жоизки, олий таълим бошқарув жараёнида КРІ технологиясидан фойдаланишнинг ижобий томонлари билан бирга салбий жиҳатлари ҳам мавжуд. Бундай таҳдидлар сифатида КРІ технологиясини корпоратив бошқарув тизимига жорий этишнинг дастлабки босқичида нисбатан катта ҳажмдаги молиявий ресурсларни жалб қилиш мажбурияти, электр таъминотида бўладиган узилишлар натижасида технологиянинг ишлашида юзага келиши мумкин бўлган тўхтаб қолишлар, юқори даражада дастурий таъминотга қарамлик кабиларни келтириш мумкин. Аммо мазкур технологиядан иқтисодийнинг деярли барча тармоқларида самарали фойдаланиш мумкин.

Хулоса

Олий таълим ташкилотлари КРІ моделларидан максимал даражада фойдаланиб самарали бошқарувни жорий қилиш учун мақсад қўйиш ва эришиш йўллари таҳлиллар асосида белгилаш, стратегик режалаштириш ва ўлчаш, жамоани тўғри шакллантириш, жараёни автоматлаштириш босқични жорий қилиши лозим.

Олий таълим муассасасининг КРІ кўрсаткичлари ёрдамида тизимли ҳал қилинадиган асосий вазифалар: ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишни баҳолаш; ташкилотни ривожлантириш стратегиясининг амалга оширилишини мониторинг қилиш ва назорат қилиш; ташкилот ходимларини рағбатлантириш тизимини яратиш; ташкилот ходимларини муассасанинг устувор мақсадларига эришишга йўналтириш ва бошқалар.

Олий таълим муассасасининг КРІ тизими кўрсаткичларининг шаффофлиги ва ўлчаниши; КРІ кўрсаткичлари тўпламининг минимал етарлилиги; университети фаолиятининг тўлиқ тавсифи; университетнинг қисқа муддатли ва узоқ муддатли мақсадларини тавсифловчи самарадорлик кўрсаткичларининг мавжудлиги; КРІ кўрсаткичларининг изчиллиги тамойилларга асосланади.

¹ Тадқиқотчи ишланмаси.

KPI kўrsatkichlarini amalda bajariшининг якуний нормаллаштирилган қийматини, шунингдек аттестация, эксперт баҳолаш натижаларини ва фоизларда ифодаланган бошқа натижаларни ҳисобга олган ҳолда баҳоланади: 20% дан кам - қабул қилиб бўлмайдиган натижа, 20 дан 40% гача - ёмон натижа, 40 дан 60% гача - ўртача натижа, 60% дан 80% гача - яхши натижа, 80% ёки ундан кўп – юқори самарали натижа сифатида эътироф этилади.

KPI кўрсаткичлари ташкилотдаги бошқарув ва назорат жараёнларини таҳлил қилиш, фаолиятни доимий мониторинг қилиш орқали бошқарув жараёнлари ва ҳаракатларини мослаштириш, бошқарув қарорларини оптималлаштириб бориш имкониятини бериши мумкин. KPI технологиясининг афзаллиги иш фаолиятини баҳолашда шаффоф таъсир кучига эга бўлиб ташкилот бошқарувига ишончни мустаҳкамлайди, ташкилотнинг миссиясига риоя қилиш учун ички мотивацияни шакллантиришга ёрдам беради, асосий мақсад ва вазифаларни амалга оширишда иштирок этади, натижага эришиш учун аниқ стратегик режалар ишлаб чиқишда воситачи бўлиб хизмат қилади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Kamenova-Timareva, Marina & Petrov, Petar. (2014). A Key Performance Indicators a Framework for Higher Education Institutions. 8. 108 - 121.
2. Chan, A.P.C. and Chan, A.P.L. (2004), "Key performance indicators for measuring construction success", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 203-21
3. Ramonienė, L., Marius Lanskoronskis, (2011) "Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness", *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 Iss: 1, pp.124 – 139.
4. Arkinovna, Karimova. (2021). Automation of Kpi Calculation for Leadership Personnel of Higher Educational Institutions. 1-4. 10.1109/ICISCT52966.2021.9670079.
5. VAKHRUSHINA, Mariya & VAKHRUSHINA, Alina. (2022). Intellectual capital in the key performance indicator (KPI) system of higher education institutions. *International Accounting*. 25. 848-868. 10.24891/ia.25.8.848.
6. Денисова А.Д. KPI: за и против // *Журнал: Справочник по управлению персоналом*. 2011. № 5. С. 26–31
7. Kairuz, Therese & Andriés, Lynn & Nickloes, Tracy & Truter, Ilse. (2016). Consequences of KPIs and performance management in higher education. *International Journal of Educational Management*. 30. 881-893. 10.1108/IJEM-05-2015-0067.
8. Amir, Amizawati & Sofiah, Amir & Auzair, Md & Maelah, Ruhanita & Ahmad, Azlina & Ruhanita, Md. (2016). Consequences of KPIs and performance management in higher education.
9. Harnisch, Thomas. (2022). The Role of Business–Higher Education Coalitions in Making the Case for Higher Education. *Change: The Magazine of Higher Learning*. 54. 12-18. 10.1080/00091383.2022.2101860.
10. Varghese, N.V. & Panigrahi, Jinusha. (2022). India Higher Education Report 2021: Private Higher Education. 10.4324/9781003298724.
11. Varghese, N.V. & Panigrahi, Jinusha. (2022). Private Higher Education. 10.4324/9781003298724-1.