



РАҲБАР ХОДИМЛАР БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШДА ХАЛҚАРО ТАЖРИБАНИНГ ЎРНИ ВА АҲАМИЯТИ

Абдуллаев Сардоржон

Тошкент давлат транспорт университети

ORCID: 0009-0002-5263-7524

shapeman2222@gmail.com

Аннотация. Мазкур мақолада ташкилотлар бошқарувида раҳбар ходимларнинг фаолият самарадорлигини ошириш ва бу борада баҳолаш механизмлари бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаси ўрганилган ҳамда уларни такомиллаштириш масалалари тадқиқ қилинган. Бугунги кунда ташкилот фаолияти самарадорлигини ошириш орқали юқори натижаларга эришиш нафақат хусусий сектор балки, давлат секторидаги ташкилотлар учун ҳам долзарбдир.

Калит сўзлар: самарадорлик, баҳолаш, бошқарув фаолияти, давлат хизмати, халқаро тажриба, KPI.

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Абдуллаев Сардоржон

Ташкентский государственный транспортный университет

Аннотация. В данной статье изучен зарубежный опыт по повышению эффективности деятельности руководящих кадров в управлении организациями и механизмам оценки в этой сфере, а также исследованы вопросы их совершенствования. В настоящее время достижение высоких результатов за счёт повышения эффективности деятельности организации актуально не только для частного сектора, но и для организаций государственного сектора.

Ключевые слова: эффективность, оценка, управленческая деятельность, государственная служба, международный опыт, KPI.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL STAFF

Abdullayev Sardorjon

Tashkent State University of Transport

Abstract. This article examines international best practices for enhancing the effectiveness of managerial personnel in organizational management, along with the evaluation mechanisms employed in this context. It further investigates approaches to improving these mechanisms. In today's environment, achieving high performance through greater organizational efficiency is a critical priority for both the private and public sectors.

Keywords: efficiency, assesment, management practices, public service, international experience, KPI.

Кириш.

Давлат хизматчиларининг бошқарув самарадорлигини баҳолаш ҳар бир мамлакат учун стратегик аҳамиятга эга жараён ҳисобланади. Давлат бошқарувининг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар ходимларнинг касбий малакаси, бошқарув қобилияти ва ташкилот мақсадларига эришиш даражаси билан бевосита боғлиқдир. Шу боис, давлат хизматчилари фаолиятини аниқ баҳолаш механизмларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш давлат бошқаруви тизимининг самарадорлигини оширишда муҳим ўрин тутди (Руднева, Соловьёва, 2019). Самарали баҳолаш тизими нафақат раҳбарларнинг шахсий ривожланишига, балки ташкилотнинг умумий иш самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

Раҳбар ходимларнинг бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш халқаро миқёсда ҳам долзарб масала сифатида қаралади. Ривожланган мамлакатлар, хусусан, АҚШ, Буюк Британия, Германия, Жанубий Корея ва Японияда мазкур жараён давлат хизматчиларининг малакаси ва иш натижадорлигини ошириш мақсадида кенг қўлланилади (Фёдоров, 2015). Ушбу мамлакатларда раҳбарларни баҳолаш тизимлари узлуксиз такомиллаштирилиб, самарадорлик кўрсаткичлари ҳамда замонавий баҳолаш моделларидан фойдаланиш орқали бошқарув тизимининг шаффофлиги ва натижавийлиги таъминланади.

Адабиётлар шарҳи.

Менежмент соҳасининг классик намоёниси Друкер (2012) самарадорлик натижага боғлиқ эканлигини ҳамда раҳбарнинг ташкилот мақсадларини аниқлаш ва самарали қарорлар қабул қилиши унинг асосий вазифаси эканлигини таъкидлаган.

Каплан ва Нортон (1992) томонидан бошқарув фаолиятида замонавий назарияларнинг шаклланишига туртки бўлиб, уларнинг фикрларига кўра раҳбарлик самарадорлиги фақат молиявий натижалар эмас балки хизматлардан қониқиш даражаси, ички жараёнлар самараси ходимлар ривож ва инновация каби кўрсаткичлар билан баҳолаш орқали ташкилотнинг самарадорлигини стратегик мақсадларга боғлаш мумкин деб ҳисоблашади.

Натали, Бландин (2014) томонидан давлат ташкилотларида раҳбарлар фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантириш модели бўйича тадқиқот олиб боришган. Мазкур моделда раҳбар ходимлар самарадорлигини ташкилот мақсадлари ва мижозлар эҳтиёжлари билан боғлашга қаратилган.

Пивоварова (2020) давлат бошқарувида самарадорликни баҳолашнинг халқаро усуллари, Юнусов ва Есиркеповалар (2019) баҳолаш методологияси ва турли баҳолаш усулларида объективликни таъминлаш бўйича тадқиқотлар олиб боришган.

Тадқиқотчи Эргашев (2023) томонидан давлат ташкилотларидаги раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш механизми бўйича жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари тажрибаси тадқиқ қилинган.

Соҳадаги илмий тадқиқот натижаларига кўра ташкилотларда ходимлар иш самарадорлиги раҳбар ходимларнинг самарали бошқарувига боғлиқ эканлигини кузатишимиз мумкин.

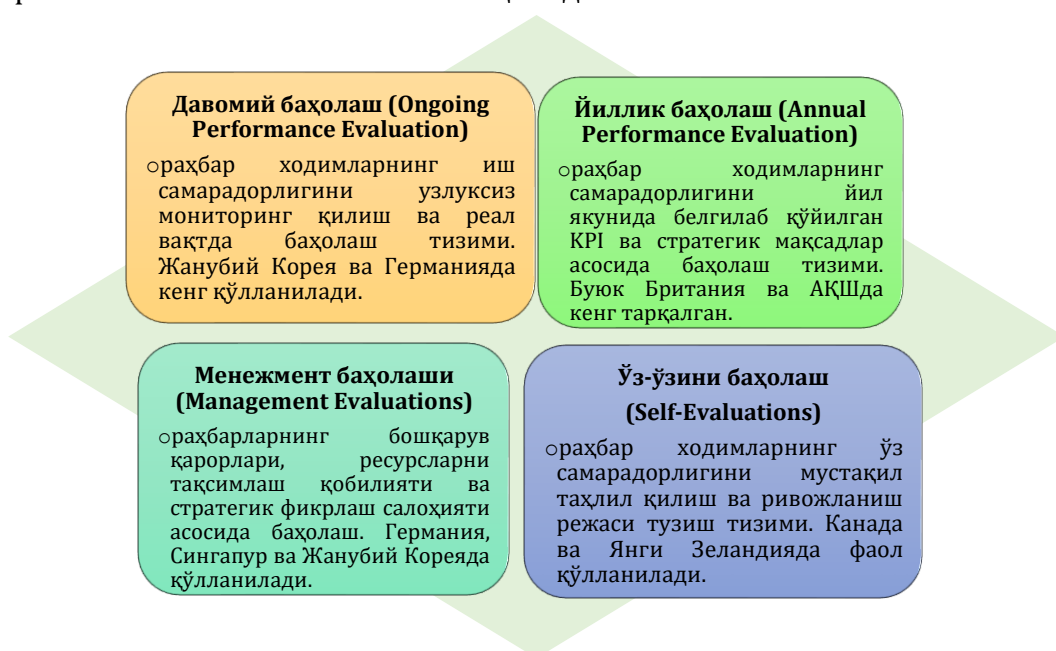
Тадқиқот методологияси.

Мақолада қиёсий ва сифат таҳлили усулларида фойдаланилди. Шунингдек, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар таҳлили ва маълумотлар таҳлили методлари асосида ўрганилган.

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.

Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш тизимларининг такомиллаштирилиши бугунги кунда инновацион технологияларнинг жорий этилиши,

рақамли бошқарув воситаларининг кенгайиши ва меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган янги ёндашувларнинг ривожланиши билан белгиланади. Масалан, Жанубий Кореяда давлат хизматчиларининг самарадорлигини баҳолаш учун рақамли платформалар ва автоматлаштирилган мониторинг тизимлари кенг қўлланилмоқда. АҚШ ва Европа мамлакатларида эса 360° баҳолаш, KPI (асосий самарадорлик кўрсаткичлари) ва бошқа стратегик воситалар асосида раҳбар ходимларнинг натижадорлиги баҳоланади (Топоров, 2023). Шу сабабли, баҳолаш тизимларининг узлуксиз такомиллашиб бориши нафақат давлат хизматчиларининг шахсий салоҳиятини ошириш, балки давлат бошқаруви тизимининг юқори даражада самарали фаолият юритишини таъминлашга хизмат қилади.



1-расм. Хорижий мамлакатларда раҳбар ходимларни баҳолашдаги асосий ёндашувлар

Раҳбар ходимларнинг бошқарув самарадорлигини баҳолаш халқаро миқёсда муҳим илмий ва амалий муаммолардан бири ҳисобланади. Ривожланган мамлакатларда давлат хизматчилари самарадорлигини баҳолаш тизими нафақат уларнинг шахсий натижалари, балки ташкилотнинг умумий самарадорлиги ва давлат сиёсатини амалга ошириш жараёнидаги ҳиссаси нуқтайи назаридан ҳам таҳлил қилинади. Баҳолаш жараёнида илғор мамлакатлар анъанавий статик ёндашувлардан динамик ва инновацион механизмларга ўтиб бормоқда, бу эса раҳбарлар томонидан қабул қилинадиган бошқарув қарорларини сифат жиҳатдан баҳолаш имконини беради. Бошқарув самарадорлигини баҳолашда ҳозирги кунда қатор халқаро моделлар ва методологиялар ишлаб чиқилган бўлиб, улар орасида давомий баҳолаш (Ongoing Performance Evaluation), йиллик баҳолаш (Annual Performance Evaluation), менежмент баҳолаши (Management Evaluations), ўз-ўзини баҳолаш (Self-Evaluations) ва 360-даража баҳолаш (360-degree Feedback) каби ёндашувлар асосий ўрин тутаяди (Anyushenkova, 2024).

Ривожланган давлатларда раҳбар ходимларни баҳолашда энг кўп тарқалган ёндашувлардан бири иш фаолиятини давомий баҳолаш (Ongoing Performance Evaluation) ва йиллик баҳолаш (Annual Performance Evaluation) тизимларини қўллашдан иборат. Йиллик баҳолаш тизими анъанавий механизм бўлиб, ходимларнинг самарадорлиги йил якунида белгиланган мезонлар асосида таҳлил қилинади. Буюк Британияда амалга ошириладиган Performance and Development Reviews тизими бунда муҳим намуна ҳисобланади. Мазкур тизимда раҳбар ходимларнинг йил бошида белгилаб олинган

мақсадлари таҳлил қилинади, уларнинг самарадорликка қўшган ҳиссаси баҳоланади, шахсий ривожланиш режаси тузилади. Шу билан бирга, мазкур ёндашув фақат натижаларни эмас, балки уларга эришиш жараёнини ҳам таҳлил қилиб, раҳбарлар томонидан ишга ёндашув услубини такомиллаштириш имконини беради. АҚШ ва Германия каби давлатларда эса давлат хизматчиларини баҳолаш тизими йил давомида узлуксиз мониторинг қилиш асосида амалга оширилади. *Давомий баҳолаш* (Ongoing Performance Evaluation) тизими раҳбар ходимларнинг реал вақт режимидаги самарадорлигини аниқлаш имконини беради ва тезкор муаммоларни ҳал қилишда муҳим аҳамият касб этади (Shabanova, 2021). Жанубий Кореяда ушбу тизим давлат хизматчилари учун махсус рақамли платформалар орқали амалга оширилади, бу эса мониторинг жараёнини янада шаффоф ва аниқ қилиш имконини беради.

Раҳбар ходимларнинг самарадорлигини баҳолашда *менежмент баҳолаши* (Management Evaluations) ёндашуви муҳим методологиялардан бири ҳисобланади. Бу ёндашувда раҳбарларнинг фаолияти нафақат кўрсаткичлар орқали, балки уларнинг бошқарув жараёнидаги қарорларининг стратегик аҳамияти нуқтайи назаридан ҳам баҳоланади. Масалан, Германияда раҳбар кадрларни баҳолаш тизими уларнинг юксак даражадаги бошқарув кўникмаларига эътибор қаратади. Давлат хизматчиларининг фаолияти нафақат иқтисодий натижалар орқали, балки инноватив ёндашувлар, ресурсларни самарали тақсимлаш қобилияти, жамоани бошқариш салоҳияти каби мезонлар бўйича ҳам таҳлил қилинади. Германия тажрибасида “soft skills” (юмшоқ кўникмалар) раҳбарлик салоҳиятининг муҳим қисми сифатида баҳоланади. Улар орасида самарали мулоқот, муаммоларни ечиш қобилияти, ташаббускорлик ва жамоавий ишлаш қобилиятлари алоҳида ўрин тутаяди (Маслова, 2018). Бу ёндашув раҳбарларнинг фаолиятини аниқ рақамли кўрсаткичлар орқали эмас, балки уларнинг ташкилот ривожига қўшган ҳиссаси орқали баҳолашга имкон беради.

Бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг яна бир кенг тарқалган ёндашувларидан бири бу *ўз-ўзини баҳолаш* (Self-Evaluations) тизимидир. Канада ва Янги Зеландия тажрибасида раҳбар ходимлар ўз фаолиятини мустақил таҳлил қилиши ва ривожланиш имкониятларини баҳолаши талаб қилинади. Бу ёндашув нафақат ходимнинг шахсий масъулиятини оширишга, балки унинг профессионал ўсишини рағбатлантиришга хизмат қилади. Канадада давлат хизматчилари шахсий ривожланиш режасини тузиши ва йил якунида ўз иш самарадорлиги ҳақида ҳисобот тайёрлаши талаб қилинади. Бу ҳисоботлар юқори бошқарув томонидан кўриб чиқилади ва хизматчи фаолиятини янада самарали олиб бориши учун керакли тавсиялар ишлаб чиқилади. Бу ёндашув раҳбарларнинг шахсий масъулиятини ошириш, уларни ўз касбий фаолиятини танқидий таҳлил қилишга ўргатишга хизмат қилади.

Ҳозирги кунда бошқарув самарадорлигини баҳолаш тизимлари орасида энг кўп тарқалган ёндашувлардан бири *360-даража баҳолаш* (360-degree Feedback) тизими ҳисобланади. Бу модел раҳбар ходимларнинг иш самарадорлигини нафақат юқори раҳбарлар, балки улар билан ҳамкорликда ишлайдиган ходимлар, ҳамкасблар ва ташқи манбалар (масалан, фуқаролар ёки ҳамкор ташкилотлар) томонидан баҳолаш имконини беради. Буюк Британия, АҚШ ва Сингапурда мазкур модел кенг қўлланилиб, раҳбарлар фаолияти ҳақида ҳар томонлама фикр-мулоҳаза олиш имконини беради. Бу ёндашувнинг асосий мақсади раҳбар кадрлар фаолиятига объектив баҳо бериш ва уларнинг жамоа билан ишлаш қобилиятини аниқлашдан иборат. 360-даража баҳолаш (360-degree Feedback) тизими, шунингдек, давлат хизматчиларининг этика меъёрларига мос келиши, уларнинг раҳбарлик услублари ва иш жамоаси билан муносабатлари бўйича ҳам баҳолашни ўз ичига олади (Топоров, 2023). Бу эса давлат бошқарувида шаффофликни таъминлаш ва раҳбар ходимларнинг шахсий ривожланиши учун қулай муҳит яратиш имконини беради.

1-жадвал

Давлат хизматчиларининг фаолиятини баҳолаш бўйича халқаро амалиёт

	Жанубий Корея	Қозоғистон	Франция	Япония	БАА	Малайзия
Ҳуқуқий асос	“Ҳукумат самарадорлиги тўғрисида”ги Қонун	“Давлат хизмати тўғрисида”ги Қонун	“Давлат хизмати тўғрисида”ги Қонун	“Миллий давлат хизмати тўғрисида”ги Қонун	“Инсон ресурслари тўғрисида”ги Қонун	“Давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонун
Ким баҳолайди?	Ташкилотда ташкил қилинган баҳолаш қўмитаси	Сиёсий хизмат – Президент, Маъмурий хизмат – ташкилот раҳбари	Ташкилот раҳбари	Ташкилот раҳбари	Ташкилот раҳбари	Ташкилот раҳбари
Қайси даврийликда баҳоланади?	Юқори: келишув шартномаси бир йилда. Қуйи: Бир йилда 2 марта (июн, декабр якуни)	(А) йиллик шартнома асосида бир йилда (В) йил якунида бир марта	Бир йилда	Компетентлик бир йилда, вазифалар ярим йилда	Режалаштириш: январь-февраль. Оралиқ кўриш: июнь-июль. Баҳолаш: ноябрь-декабрь	Бир йилда
Индикаторлар сони	Индивидуал/идоравий кўникма, иш сифатлари, иш самарадорлиги, интизомий	Режа-мақсад 5 та индикатор, касбий даража, шахсий фазилат	Ташкилот индикаторларни ўзи белгилайди	Компетентлик 5 та, вазифалар 3-4 та	Мақсадлар 4-10 та, ҳукм-атвор ва техник компетенциялар	Раҳбарлар 12 та + (шахсий сифат) 1-2 даража, 4-7 та (шахсий сифат)
Баҳолаш методикаси	Вазифаларни бажарилиши ва компетентлик баҳолаш. Натижа 4 та рейтинг (А, В, С)	Вазифаларни бажарилиши ва касбий даражага баҳо бериш, натижаларга эришиш баҳоси орқали	Суҳбат асосида вазириликнинг ривожланиш стратегиясидан келиб чиқилади	Компетентлик баҳолаш ва вазифаларни бажарилишини аниқлаш анкета сўровномаси асосида	Мақсадлар бажарилиши, шахсий/идоравий кўникмалар, тажрибага рейтинг. Натижаси 5 дан 1 тача рейтинг	Ўзини ўзи баҳолаш, ҳар томонлама баҳолаш 360, натижаси 1-10 та рейтинг
Электрон платформа	“E-SARAM” персонални бошқариш электрон ахборот тизими	“E-KYZMET” давлат хизмати бўйича электрон ахборот тизими	“RENOIRH” инсон ресурсларини бошқариш платформаси	“E-GOVERNMENT” электрон ахборот тизими	“BAYANATI” электрон ахборот тизими	“SPBM” ва “HRMIS” электрон ахборот тизимлари
Рағбатлантириш	Лавозимда ўсиш, маош ошириш	Меҳнат муносабатларини индивидуал тарзда шакллантириш, тўлов, маош ошириш	Лавозим ошириш, мукофот бериш	Пул мукофоти	Лавозим кўтариш, мукофот рағбатлантириш, бонуслар	Маошни ошириш, мукофотлар ажратиш, лавозимда кўтариш
Таъсир чораси	Хайфсан, иш ҳақини пасайтириш, лавозимдан четлатиш, пасайтириш ва бўшатиш	Ўқитиш, ротация қилиш, лавозим пасайтириш, меҳнат шартномани бекор қилиш	Огоҳлантириш (иш ҳақини қайта ҳисоблаш), ҳайдаш, танқидий баҳолаш	Рағбатлантириш микдорига таъсир	Лавозимда ўстирмаслик, молиявий рағбатга таъсир	Ишдан бўшатиш

Манба: Давлат хизматчиларини баҳолаш бўйича халқаро амалиёт // Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизмати ривожлантириш агентлиги. URL: <https://argos.uz/uz/press-center/news/447>

Жаҳон тажрибасидан келиб чиқиб, давлат хизматчилари самарадорлигини баҳолаш тизимлари ўзгариб бораётгани ва улар реал вақт режимида тезкор қарорлар қабул қилиш, инноватив ёндашувларни жорий қилишга мослаштирилаётганини кўриш мумкин. Бошқарув самарадорлигини баҳолашдаги халқаро ёндашувларни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, энг самарали тизимлар бу – давомий баҳолаш (Ongoing Performance Evaluation), менежмент баҳолаши (Management Evaluations), ўз-ўзини баҳолаш (Self-Evaluations) ва 360-даража баҳолаш (360-degree Feedback) каби ёндашувларни ўзида мужассам этган тизимлардир (Шляхтина, Бобелва, 2022).

Халқаро тажриба шуни кўрсатадики, давлат хизматчилари самарадорлигини баҳолашда ҳар бир мамлакат ўз бошқарув тизими, маъмурий маданияти ва кадрлар сиёсатига мос ёндашувларни ишла, БАА ва Малайзияда электрон платформалар орқали автоматлаштирилган баҳолаш тизимлари фаол қўлланилаётган бўлса, Франция ва Японияда анъанавий индивидуал ва ташкилот индикаторларига асосланган баҳолаш усуллари кенг тарқалган (Агафонова, Сухарева, 2018).

Жанубий Корея тажрибаси бу борада энг ривожланган тизимлардан бири бўлиб, у нафақат давлат хизматчиларининг натижаларини баҳолаш, балки уларнинг шахсий ўсишини ҳам назорат қилишга қаратилган. Бу мамлакатда ҳар бир хизматчи учун шахсий KPI (асосий самарадорлик кўрсаткичлари) ишлаб чиқилган ва E-SARAM электрон платформаси орқали мониторинг қилинади. Ушбу тизимнинг муҳим жиҳати шундаки, у хизматчиларнинг иш сифатини доимий равишда назорат қилиб боришга имкон беради ва рейтинг тизими орқали уларнинг касбий ўсишини таъминлайди. Бундай ёндашув бошқа мамлакатлардан фарқли ўлароқ, хизматчиларни доимий такомиллаштириш ва фаолият самарадорлигини оширишга йўналтирилган. Францияда эса баҳолаш асосан ташкилот раҳбарлари томонидан амалга оширилиб, давлат хизматчисининг фаолияти индивидуал иш мақсадлари ва ташкилот ривожланиш стратегияси билан боғлиқ ҳолда таҳлил қилинади (Юденко, Васильева, 2017). Бу моделнинг асосий камчилиги шундаки, унинг натижалари субъектив омилларга боғлиқ бўлиши мумкин.

Германия ва Япония тажрибаси эса давлат хизматчиларини баҳолашда юмшоқ кўникмалар (soft skills) ни инобатга олиш билан ажралиб туради. Германияда раҳбарларнинг самарадорлиги нафақат уларнинг иқтисодий ёки маъмурий натижалари, балки жамоа билан ишлаш қобилияти, инноватив ёндашувларни қўллай олиши, муаммоларни ечиш стратегиялари орқали баҳоланади. Японияда эса давлат хизматчилари самарадорлиги “кайдзен” (доимий яхшиланиш) тамойили асосида баҳоланади. Бу ёндашув хизматчиларнинг шахсий ривожланишини, уларнинг ташкилотдаги жамоавий ҳиссасини ва ҳамкорлик муҳитини яхшилашни мақсад қилган. Германия моделининг муҳим афзаллиги шундаки, унинг натижаларига асосан хизматчиларни бошқарув позицияларига тайёрлаш имкони мавжуд бўлиб, уларнинг узоқ муддатли профессионал ўсишига эътибор қаратилади.

БАА ва Малайзия тажрибаси кўпроқ хизматчиларнинг самарадорлигини аниқ рақамли кўрсаткичлар ва 360-градусли баҳолаш тизими орқали баҳолашга йўналтирилган. БААда давлат хизматчиларини баҳолаш тизими январь-февраль ойларида режалаштириш, июнь-июль ойларида оралиқ баҳолаш ва ноябрь-декабрь ойларида якуний баҳолаш каби босқичлар орқали ўтказилади. Бундай ёндашув хизматчиларга ўз натижаларини доимий назорат қилиш ва керакли ўзгаришларни амалга ошириш имконини беради. Малайзия эса SPBM ва HRMIS электрон платформалари орқали давлат хизматчиларини комплекс баҳолаш тизимини жорий этган. Бу тизимда ҳар томонлама баҳолаш (360-degree Feedback) қўлланилади, бу эса нафақат юқори раҳбарларнинг фикрини, балки ҳамкасблар ва қуйи даражадаги ходимларнинг муносабатини ҳам ҳисобга олишга имкон беради (Фурман, Молчанова, 2020). Бундай тизимнинг устунлиги шундаки, хизматчи ҳақида ҳар томонлама фикр

шаклланади, лекин унинг камчилиги баҳолаш натижалари айрим ҳолларда субъектив бўлиши мумкин.

Буюк Британия ва АҚШ тажрибаси эса давлат хизматчиларини баҳолашда KPI ва натижаларга асосланган ёндашувлар билан ажралиб туради. АҚШда Office of Personnel Management ходимларнинг иш режаларини мустақил равишда белгилаш имконини беради ва йил сўнгида уларнинг самарадорлигини таҳлил қилади (Kruzhkova, Rushchitskaia, & other, 2022). Баҳолаш жараёнида хизматчиларнинг самарадорлиги 5 та тоифага ажратилади ва юқори баҳоланган ходимлар лавозимда кўтарилиши ёки моддий мукофот олиши мумкин. Буюк Британияда эса баҳолаш икки босқичда – йил ўртасида ва йил якунида амалга оширилади. Натижаларга кўра, ходимлар 4 та рейтинг гуруҳига ажратилади, бу эса юқори самарали хизматчиларни аниқлаш ва уларни рағбатлантириш имконини беради.

Хулоса қилиб айтганда, давлат хизматчилари самарадорлигини баҳолашда ягона универсал модел мавжуд эмас. Ҳар бир давлат ўз бошқарув маданияти, сиёсий тизими ва меҳнат бозорига асосланган ҳолда самарали ёндашувларни танлайди. Жанубий Корея ва АҚШ моделлари натижаларга йўналтирилган тизимлар сифатида ўзини оқлаган бўлса, Германия ва Япония компетенциялар ва шахсий ривожланишга йўналтирилган баҳолаш механизмларини жорий этган. БАА ва Малайзия тажрибаси эса электрон платформалар ва 360-градусли баҳолаш механизмларини қўллаши билан ажралиб туради (Дьячкова, 2023). Ушбу тажрибаларни ўрганиш ва таҳлил қилиш маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари раҳбар ходимларини баҳолаш усулларини такомиллаштиришда муҳим аҳамиятга эга. Ўзбекистон учун энг самарали ёндашув натижаларга йўналтирилган KPI тизими ва компетенция асосидаги баҳолаш моделларини ўз ичига олган комплекс моделни шакллантириш бўлиши мумкин (Andreeva, 2016).

Давлат хизматчиларини баҳолаш бўйича халқаро амалиётни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, ҳар бир мамлакат ўз бошқарув тизими ва кадрлар сиёсатида мос ёндашувларни ишлаб чиққан бўлса-да, самарали моделлар умумий хусусиятларга эга. Аввало, ривожланган давлатларда баҳолаш жараёнининг шаффофлиги, натижаларга асосланганлиги ва хизматчиларнинг профессионал ўсишига таъсир кўрсатиш имконияти устувор аҳамият касб этади.

Жанубий Корея, АҚШ, Буюк Британия ва Германияда натижаларга асосланган баҳолаш тизимлари (KPI ва 360-degree Feedback) кенг қўлланилади, бу эса давлат хизматчиларининг иш самарадорлигини объектив баҳолаш имконини беради. Япония ва Германия тажрибаси шуни кўрсатадики, самарали бошқарув кадрларини тайёрлаш ва уларни баҳолаш жараёнида юмшоқ кўникмалар (soft skills), стратегик фикрлаш ва инноватив ёндашувларни ривожлантиришга эътибор қаратиш жуда муҳим. Шу билан бирга, БАА ва Малайзия каби давлатлар тажрибаси электрон платформалар орқали автоматлаштирилган баҳолаш тизимлари хизматчилар фаолиятини мунтазам кузатиш ва самарали бошқаришда катта имкониятларни яратишини кўрсатади (Berendeeva, Elizarova, 2021).

Буюк Британия ва АҚШда давлат хизматчиларини баҳолаш жараёнида моддий рағбатлантириш ва лавозимга кўтариш тизими фаол қўлланилади, бу эса ходимлар самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Франция ва Канадада эса баҳолаш жараёни хизматчиларнинг шахсий ўсишига йўналтирилган бўлиб, уларнинг индивидуал ривожланиш режалари ишлаб чиқилади (Ketelaar, 2007). Жанубий Кореяда эса давлат хизматчилари учун жорий этиладиган индикаторларнинг 70 фоизи ҳукумат стратегиясига мослаштирилган (Sung, Hong, 2020), бу эса давлат бошқаруви самарадорлигини оширишда муҳим омил ҳисобланади.

Халқаро тажриба шуни кўрсатадики, самарали баҳолаш тизими иш самарадорлигини ошириш, масъулиятни кучайтириш, кадрлар сиёсатида объектив

ёндашувни таъминлаш ва давлат хизматининг жозибадорлигини оширишга хизмат қилади. Шу сабабли, Ўзбекистондаги баҳолаш тизимини ривожланган давлатлар тажрибасини ҳисобга олган ҳолда такомиллаштириш зарур.

Ўзбекистонда маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари раҳбар ходимларини баҳолаш тизимини такомиллаштириш жараёнида халқаро тажрибадан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. *Биринчидан*, ривожланган давлатларда қўлланилаётган натижаларга асосланган баҳолаш тизимини (KPI) жорий этиш муҳим масалалардан биридир. Ҳозирги кунда Ўзбекистонда раҳбар ходимларнинг фаолиятини баҳолаш жараёнида аниқ рақамли индикаторлар тизими тўлиқ шакллантирилмаган. Шу сабабли, Жанубий Корея, АҚШ ва Буюк Британия тажрибасидан фойдаланган ҳолда ҳар бир раҳбар учун шахсий самарадорлик кўрсаткичларини белгилаш ва уларни ҳукумат стратегиясига мувофиқлаштириш талаб этилади.

Иккинчидан, юмшоқ кўникмалар ва етакчилик қобилиятларини баҳолаш тизимини жорий этиш муҳим. Германия ва Япония тажрибаси шуни кўрсатадики, раҳбар кадрлар самарадорлиги нафақат иқтисодий ва маъмурий натижаларга, балки ташаббускорлик, муаммоларни ҳал қилиш қобилияти, стратегик фикрлаш ва жамоа билан ишлаш малакаси каби кўникмаларга ҳам боғлиқдир (Zakharov, 2016). Шунинг учун, Ўзбекистонда раҳбарларнинг менежмент салоҳиятини баҳолаш тизимини шакллантириш муҳим йўналишлардан бири бўлиши керак.

Учинчидан, электрон платформалар орқали автоматлаштирилган баҳолаш тизимини жорий этиш зарур. Жанубий Корея, БАА ва Малайзиядаги амалиёт шуни кўрсатадики, рақамли платформалар нафақат хизматчилар фаолиятини шаффоф ва аниқ баҳолаш имконини яратади, балки ходимлар самарадорлигини реал вақтда мониторинг қилишга ҳам имкон беради. Ўзбекистонда ҳам бундай платформани ишлаб чиқиш ва амалга ошириш раҳбар кадрлар самарадорлигини оширишда катта имконият яратиши мумкин.

Тўртинчидан, моддий ва лавозим рағбатлантириш механизмларини жорий этиш лозим. АҚШ, Буюк Британия ва Германияда хизматчилар самарадорлигига қараб маош ошириш, мукофотлаш ва лавозимда қўтариш тизими жорий қилинган (Сох, 2004). Бундай ёндашув Ўзбекистонда ҳам қўлланилса, раҳбар ходимлар самарадорлигини оширишга ва давлат бошқарувининг самарали фаолият юритишига хизмат қилади.

Давлат хизматчилари самарадорлигини баҳолашда замонавий ва инновацион ёндашувлардан фойдаланиш давлат бошқаруви тизимини такомиллаштиришда муҳим аҳамиятга эга. Бугунги кунда ривожланган давлатларда интеллектуал таҳлил, сунъий интеллект ва маълумотлар таҳлили асосида баҳолаш механизмлари ишлаб чиқилмоқда. Жумладан, Жанубий Корея ва АҚШда Big Data ва AI-технологиялар ёрдамида давлат хизматчиларининг самарадорлигини баҳолаш тизимлари қўлланилмоқда (Dzobko, 2016). Бу моделлар хизматчиларнинг иш самарадорлигини аниқ кўрсаткичлар орқали таҳлил қилиш, уларнинг керакли йўналишларда ривожланиши учун тавсиялар бериш ва иш жараёнини автоматлаштиришга имкон яратади.

Ўзбекистонда ҳам давлат хизматчилари самарадорлигини баҳолашда рақамлаштириш ва автоматлаштирилган баҳолаш тизимларини жорий қилиш муҳим вазифалардан бири ҳисобланади. Бунда, Жанубий Корея, БАА ва Малайзия тажрибасидан келиб чиқиб, E-Government платформасига интеграция қилинган баҳолаш тизимини яратиш мумкин (Raiko, Cherepanova, 2019). Бу тизим орқали раҳбарларнинг иш самарадорлиги, жамоавий кўникмалари ва стратегик қарорлари реал вақтда баҳоланиши мумкин бўлади.

Шунингдек, раҳбарларнинг шахсий ривожланишига йўналтирилган персоналлаштирилган баҳолаш моделларини ишлаб чиқиш лозим. Буюк Британия ва Канада тажрибаси шуни кўрсатадики, раҳбар ходимларнинг шахсий ривожланиш

режаларини тузиш ва уларни мунтазам равишда қайта кўриб чиқиш давлат хизматининг сифатини оширишга ёрдам беради.

Хулоса ва таклифлар.

Бошқарувда самарадорликка эришиш бутун бошқарув тизими ва унда иштирок этувчи барча даражадаги раҳбар ходимлар фаолияти самарадорлиги билан узвий боғлиқ жараён ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан, ташкилот раҳбар ходимларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмининг ишлаб чиқилиши ва такомиллаштирилиши мазкур тизимнинг самарадорлигини оширишда ҳал қилувчи омиллардан бири ҳисобланади. Замонавий бошқарув концепциялари ва баҳолаш тенденциялари асосида ушбу механизмни ривожлантириш бошқарув самарадорлигини стратегик ва инновацион ёндашувлар асосида баҳолаш имконини яратади.

Илғор хорижий мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, давлат ташкилотларидаги раҳбар ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизми ҳар бир мамлакатнинг давлат бошқаруви моделига боғлиқ равишда шаклланади. Шунингдек, таҳлиллар шуни тасдиқлайдики, ушбу давлатларда раҳбар ходимларни баҳолаш амалиёти ягона стандарт ёки универсал услуб ва мезонларга эга эмас.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистонда раҳбар ходимлар фаолиятини баҳолаш тизими ривожланган мамлакатлар тажрибасини ҳисобга олган ҳолда такомиллаштириш давлат бошқарувининг самарадорлигини ошириш, кадрлар сиёсатини кучайтириш ва инновацион ёндашувларни жорий қилиш имконини беради. Инновацион ёндашувлар ва автоматлаштирилган баҳолаш тизими орқали давлат хизматчилари самарадорлигини янада яхшилаш мумкин бўлади.

Адабиётлар/Литература/Reference:

Andreeva D.A. (2016) *Specific indicators of the government bodies' activities effectiveness as an element of the mechanism for fighting corruption* // *Public Administration Review*. – Vol. 15, No. 3. – P. 112–118.

Anyushenkova O.N. (2024) *Factors influencing teachers' career satisfaction* // *Education and Society*. Vol. 15, No. 4. – P. 78–85.

Berendeeva A., Elizarova A.A. (2021) *Regional competitiveness and regional management efficiency* // *Economic and Social Review*. – Vol. 14, No. 2. – P. 32–43.

Cox R.W. (2004) *Developing a Competency-based Career Training and Professional Development Program for Latvia* // *Public Management. Electronic journal*. – Vol. 10, No. 3. – P. 210–219.

Dzobko I.P. (2016) *Formation of a methodological approach to evaluating the state of management of enterprise flow processes* // *Management Science Review*. – Vol. 10, No. 2. – P 154–166.

Ketelaar A., Manning N., Turkisch E. (2007) *Performance-based arrangements for senior civil servants: OECD and other country experiences*. – P. 79.

Kruzhkova T. I., Rushchitskaia O. A., Fetisova A. V., Rushchitskaia O. E., Batrakova S. I. (2022) *Human resources improvement of individual enterprise personnel management system* // *Право и управление*. – № 9. – С. 96–100.

Raiko D., Cherepanova V. (2019) *Creation of the image and brand of the enterprise on the basis of marketing as a philosophy of management* // *Baltic Journal of Economic Studies*. – Vol. 5, No. 2. – P. 191–205.

Robert S. Kaplan & David P. Norton (1992). *The balanced scorecard measures that drive performance*. Magazine. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения 09.04.2025)

Shabanova T.L (2021) *Relationship between emotional intelligence and self-actualization in managers of a trading company* // *Journal of Business Psychology*. – Vol. 12, No. 3. – P. 135–142.

- Sung W., Hong K. P., Cho Y., Choi H. (2020) Development of an intelligent information index model for local government in South Korea // Conference on Digital Government. – P. 52.
- Webb, N. J., & Blandin, J. S. (2014). Evaluating Executive Performance in the Public Sector. *International Public Management Review*, 7(1), 98–117. <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/8> (дата обращения 09.04.2025)
- Zakharov V.V. (2016) Improving the efficiency of industrial enterprises through the mechanisms of motivation // *Industrial Economics*. Vol. 11, No. 5. – P. 78–86.
- Агафонова М.С., Сухарева К.Б. (2018) Исследование и оценка методов управления конфликтами на предприятии // *Управленческая практика*. № 5 (30). – С. 120–128.
- Друкер П. (2012) Эффективный руководитель, М.: Манн, Иванов и Фербер, – С. 153.
- Дьячкова А.В. (2023) Применение метода 360 градусов для управления эффективностью работы персонала // *Управление персоналом и кадровая политика*. – № 2 (18). – С. 45–52.
- Маслова В.М. (2018) Системный подход к оценке персонала в организации // *Современные тенденции управления*. № 4 (27). – С. 89–96.
- Пивоварова О.В. (2020) Международный опыт оценки эффективности государственного управления // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. № 2. – С. 80–86. <https://www.researchgate.net/publication/343412592> (дата обращения 09.04.2025)
- Руднева Т.И., Соловьёва С.В. (2019) Управленческая компетентность руководителей учебных подразделений образовательной организации в сфере культуры // *Вестник Академии знаний*. – № 1 (46). – С. 25–30.
- Топоров А.Ю. (2023) Общественный контроль в системе управления безопасностью труда предприятия: практическая мотивация субъекта // *Проблемы экономики и управления*. № 3 (28). – С. 87–94.
- Топоров А.Ю. (2023) Общественный контроль в системе управления безопасностью труда предприятия: практическая мотивация субъекта // *Проблемы экономики и управления*. № 3 (28). – С. 87–94.
- Фёдоров Ю.В. (2015) Качество корпоративного управления в современных условиях // *Экономические исследования и разработки*. – № 4 (15). – С. 102–109.
- Фурман Е.Н., Молчанова Н.П. (2020) Проблемы формирования кадрового резерва муниципальных служащих. – № 6 (34). – С. 78–85.
- Шляхтина Н.В., Бобелва Н.И. (2022) В. Разработка модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций // *Образовательные технологии и общество*. – № 5 (19). – С. 120–126.
- Эргашев Ж. (2023) Раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш, Автореферат. –Т.
- Юденко М.Н., Васильева О.М. (2017) Методические подходы к самооценке организаций на основе подходов менеджмента качества // *Экономика и менеджмент*. – № 3 (22). – С. 97–104.
- Юнусов М.Б., Есиркепова А.М. (2019) Методология оценки управленческого персонала // *Вестник Карагандинского университета*. № 3. – С. 232–238. <http://rep.ksu.kz/handle/data/9295> (дата обращения 09.04.2025)