



## МАҲАЛЛА ЕТТИЛИГИ ТИЗИМИДА ХОДИМЛАР ФАОЛИЯТ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ МАСАЛАЛАРИ

*И.ф.д., проф. Гафуров Убайдулло Вахабович*  
Тошкент давлат иқтисодиёт университети  
ORCID: 0000-0002-3829-4556  
[ubaydullogafurov67@gmail.com](mailto:ubaydullogafurov67@gmail.com)

**Аннотация.** Мақолада ходимлар иш фаолияти самарадорлигини аниқлашда КРІ кўрсаткичларининг афзалликлари ва камчиликлари тизимлаштирилиб, Ўзбекистонда маҳалла раиси томонидан ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспекторларининг фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (КРІ) бўйича баҳолаш индикаторларининг таҳлили амалга оширилган. Шунингдек, маҳалла раиси томонидан ходимнинг ўз хизмат вазифаси доирасидаги фаолияти учун бериладиган баллни аниқлаш услубини такомиллаштириш юзасидан таклиф берилган.

**Калит сўзлар:** энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (КРІ), “маҳалла еттилиги”, маҳалла раиси, ҳоким ёрдамчиси, хотин-қизлар фаоли, ёшлар етакчиси, профилактика инспектори, ижтимоий ходим, солиқ инспектори.

## ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ В СИСТЕМЕ «СЕМИ СОСЕДЕЙ»

*Д.э.н., проф. Гафуров Убайдулло Вахабович*  
Ташкентский государственный экономический университет

**Абстрактный.** В статье систематизированы преимущества и недостатки показателей КПЭ при определении эффективности работы сотрудников, а также проведен анализ показателей оценки деятельности помощников мэра, молодежных лидеров, женских активистов, инспекторов профилактики, социальных работников и налоговых инспекторов по данным по важнейшим показателям эффективности (КПЭ) проводился председателем округа в Узбекистане. Также председателем микрорайона было внесено предложение по совершенствованию методики определения баллов, начисляемых работнику за его работу.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности (КПЭ), «семерка», председатель квартала, помощник мэра, женская активистка, молодежный лидер, инспектор по профилактике, социальный работник, налоговый инспектор.

## ISSUES OF IMPROVING THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE SEVEN NEIGHBORHOOD SYSTEM

*DSc, prof. Gafurov Ubaidullo Vakhobovich  
Tashkent State University of Economics*

**Abstract.** *In the article, the advantages and disadvantages of KPI indicators are systematized in determining the efficiency of employees' work, and the analysis of indicators for evaluating the activities of assistant mayors, youth leaders, women's activists, prevention inspectors, social workers and tax inspectors according to the most important performance indicators (KPI) was carried out by the chairman of the neighborhood in Uzbekistan. . Also, a suggestion was made by the chairman of the neighborhood regarding the improvement of the method of determining the points given to the employee for his work.*

**Key words:** *key performance indicators (KPI), "neighborhood seven", neighborhood chairman, assistant mayor, women's activist, youth leader, prevention inspector, social worker, tax inspector.*

### **Кириш.**

Ўзбекистонда кучли фуқаролик жамияти қуришнинг муҳим асосларидан бири сифатида давлат бошқарувини амалга ошириш ҳамда маҳаллий аҳамиятдаги муаммоларни ҳал этишда фуқароларнинг фаол иштирокини таъминловчи тизим яратилмоқда. Маҳаллий ўзини ўзи бошқаришнинг ноёб тизими – маҳалла институти яратилиб, у аҳолининг турли қатламлари ҳуқуқ ва эркинликларининг ҳимоячиси сифатида майдонга чиқиб, жамиятдаги манфаатлар мувозанатини таъминлашга хизмат қилади. Бугунги кунда маҳалла илгари давлат ҳокимиятининг маҳаллий идоралари ваколатида бўлган ижтимоий-иқтисодий тавсифдаги 30 дан ортиқ вазифаларни бажармоқда<sup>144</sup>.

“Сўнгги йилларда маҳаллани жамоатчилик бошқаруви ва назоратининг таянч бўғинига айлантириш, унинг жамиятдаги ўрни ва ролини кучайтириш, маҳаллалардаги муаммоларни ўз вақтида ва самарали ҳал этишда давлат органлари ва ташкилотларининг маҳаллалардаги вакилларининг имкониятларини янада кенгайтириш бўйича кенг кўламли чора-тадбирлар амалга оширилди” (Қарор, 2024). Жумладан, дастлаб «маҳалла раиси, ҳоким ёрдамчиси, хотин-қизлар фаоли, ёшлар етакчиси ҳамда профилактика инспекторидан иборат „бешлик тизими“ ташкил этилди. Лекин уларнинг ўзаро мувофиқ ишлашида камчиликлар, жуда кўп такрорланишлар бор. ... Маҳаллаларнинг бошқарув ходимлари сони солиқчи ва ижтимоий ходим қўшилиши ҳисобига 5 тадан 7 тага кўпайди. Маҳалланинг ўзида 70 дан ортиқ масала, жумладан, моддий ёрдам ва кредитлар ҳал этилади. Тизим эса тўлиқ рақамлаштирилади. Шунингдек, маҳалла раисининг ваколатлари кенгайтирилади” (Элшод, 2023).

“Маҳалла еттилиги” – бу муайян маҳаллада истиқомат қилувчи фуқароларнинг ижтимоий-иқтисодий муаммоларини аниқлаш ҳамда уларни ҳудудни ривожлантиришнинг ички ресурс ва имкониятларини мақсадга мувофиқ сафарбар этиш орқали самарали ҳал этишда маҳалла раиси ҳамда муҳим йўналишлар бўйича тегишли мутахассисларни жалб қилган ҳолда ҳал этишга асосланган бошқарувнинг янги тизими. У ўзининг мазмуни ва ташкилий тузилиши жиҳатидан ноёб тизим бўлиб, ижтимоий ҳаётдаги реал воқеликлар асосида такомиллаштирилиб, ташкилий-иқтисодий механизми ривожлантирилиб борилмоқда.

Айниқса, муайян маҳаллада жамоатчилик асосида фаолият юритувчи фуқаролар йиғини раиси ҳамда бошқа мутахассис-ходимлар (ҳоким ёрдамчиси, хотин-қизлар

<sup>144</sup> Опыт Узбекистана в активизации деятельности органов самоуправления граждан. - <https://expertsibdv.com/novosti-partnerov/opyt-uzbekistana-v-aktivizatsii-deyatelnosti-organov-samoupravleniya-grazhdan/>

фаоли, ёшлар етакчиси, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспектори) ўртасидаги меҳнат муносабатлари, уларнинг фаолиятини ташкил этиш ва назорат қилишда таъсирчан механизмнинг яратилиши муҳим ҳисобланади. Бу борада ходимларнинг фаолият самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичларининг ишлаб чиқилиши ва жорий этилиши мақсадга мувофиқ. Ушбу жараёнлар ўз мазмунига кўра янги бўлганлиги сабабли мунтазам равишда такомиллаштириб боришни тақозо этади.

### **Адабиётлар шарҳи.**

Ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолашда КРІ тизимидан фойдаланишга бағишланган адабиётларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, мазкур мавзу борасида кўплаб илмий тадқиқотлар олиб борилган бўлиб, уларда мазкур жараённинг турли жиҳатлари кўриб чиқилган.

Мухитдинов (2022) КРІ тарихи ва унинг амалиётга жорий этилиши, Ўзбекистонда КРІ тизимини йўлга қўйилиши, КРІ тизимига оид хорижий давлатлар тажрибаси тўғрисида баён этган. Жумладан, муаллифнинг таъкидлашича, “XX асрнинг 90-йилларига келиб, Буюк Британия, Нидерландия, Канада, АҚШ каби давлатлар биринчилардан бўлиб, КРІ тизимидан давлат хизматчиларининг иш самарадорлигига қараб моддий рағбатлантиришда фойдалана бошлади. Аввал бу тизим ўрта ва юқори бўғин раҳбарларида синовдан ўтказилди ва 2004 йилда бутун Европа мамлактлари давлат хизматчилари учун ташкилот мақсад ва вазифаларидан келиб чиққан ҳолда КРІ тизими татбиқ этилди”.

Горшенина (2022) ўз тадқиқотида КРІ тизимининг умумий хусусиятлари, КРІ асосида ходимларни рағбатлантириш, КРІнинг вужудга келиши тарихи, КРІ концепциясининг замонавий талқинлари, асосий кўрсаткичлар гуруҳлари ва уларни КРІ тизими доирасида шакллантириш, ходимларни рағбатлантириш турлари ҳамда КРІ асосида ходимларни рағбатлантириш хусусиятларини кўриб чиққан. Унинг таъкидлашича, “статистика бўйича ташкилот ходимларининг 5% мунтазам равишда яхши ишлайди, 5% ходимлар эса домий равишда ёмон ишлайди. Ходимларнинг қолган 90%ни рағбатлантириб туриш керак, чунки улар мақсад ва вазифаларнинг тўғри қўйилиши ҳамда уларнинг бажарилиши устидан мажбурий назоратга эҳтиёж сезадилар. Айнан мана шу 90% ходимлар учун рағбатлантириш тизими йўналтирилган”.

Ставицкаяга (2018) кўра, “КРІ тизимидаги асосий кўрсаткичлар тури бўйича куйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Амал қилишга кўра КРІ – бизнес-жараёнларининг ишлаш кўрсаткичларига тааллуқли бўлиб, жараённинг уни бажариш алгоритми талабига қанчалик мос келишини баҳолашга имкон беради.

2. Натижага кўра КРІ – натижанинг миқдори ва сифатини кўрсатади. У шахсий кўрсаткичлардан иборат бўлиб, уларнинг оптимал сони 3 дан 5 гача бўлиши керак.

3. Харажатларга кўра КРІ – сарфланган ресурсларни ифодалайди.

4. Унумдорликка кўра КРІ – олинган натижа ва уни олиш учун сарфланган вақтнинг нисбатини тавсифловчи ҳосилавий кўрсаткичлар.

5. Самарадорликка кўра КРІ – олинган натижанинг ресурслар сарфига нисбатини тавсифловчи ҳосилавий кўрсаткичлар”.

Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлилига кўра таъкидлаш мумкинки, маҳалла раиси томонидан ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш масалалари адабиётларда ҳали етарли даражада ўрганилмаган.

### **Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.**

Мамлакатимизда “маҳалла еттилиги” тизимининг жорий этилиши барча маҳаллалардаги аҳолининг ижтимоий-иқтисодий ҳолати тўғрисида батафсил манзара тўғрисида маълумотга эга бўлиш, вужудга келаётган ҳар бир муаммони тезлик билан

аниқлаш, уни ҳал этиш борасида мавжуд имконият ва ресурслардан келиб чиққан ҳолда таъсирчан ҳаракатларни амалга ошириш имконини яратди.

Шу билан бирга, янги тизим маҳаллада турли йўналиш вакиллари – ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспектори фаолиятини уйғун ҳолда амалга оширилишини таъминловчи механизмга бўлган эҳтиёжни келтириб чиқарди.

Шубҳасиз, “маҳалла еттилиги” тизимида бош, етакчи куч маҳалла раиси ҳисобланади. Чунки, айнан маҳалла раиси ушбу ҳудуд фуқаролари томонидан ихтиёрий асосда сайлаб олинади. Маҳалла раисига юклатилган вазифа ва мажбуриятлар, ваколатлар ўз доирасига кўра анча кенг ва ҳал қилувчи тавсифга эга бўлади. “Еттилик”нинг қолган аъзолари эса тегишли ташкилот ва идоралардан жамоатчилик асосида жалб этилади: ““Маҳалла еттилиги” аъзоларининг фаолияти тегишинча Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Ижтимоий ҳимоя миллий агентлиги, Ички ишлар вазирлиги, Солиқ қўмитаси, Оила ва хотин-қизлар қўмитаси, Ёшлар ишлари агентлигининг бўлинмалари ҳамда Маҳаллабай ишлаш ва тадбиркорликни ривожлантириш марказларининг туман (шаҳар) раҳбарлари томонидан тасдиқланадиган ҳар ойлик иш режалар асосида амалга оширилади”[7]. Шундай экан, маҳалладаги бажарилаётган ишларнинг самарадорлиги, аҳоли муаммоларининг ўз вақтида ҳал этилиши ҳамда ҳудуд имкониятларидан самарали фойдаланиш кўп жиҳатдан маҳалла раисларининг мақомини ошириш зарурлигини тақозо этади.

Маҳалла раислари томонидан «маҳалла еттилиги» фаолиятини самарали ва режали асосда ташкил этиш ҳамда баҳолаб боришда энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) тизими самарали усуллардан ҳисобланади.

**Шу ўринда таъкидлаш лозимки, жаҳон тажрибасида KPI (Key Performance Indicators) тизими компаниялар ва ташкилотларда самарадорлик ва натижадорликни баҳолаш учун кенг қўлланилади.** Мазкур тизимдан ходимлар иш фаолияти самарадорлигини рағбатлантиришда ҳам фойдаланилади. Бироқ, эътиборли жиҳати шундаки, мазкур тизимнинг афзалликлари билан бир қаторда камчиликлари бор. Бу борада адабиётларда келтирилган маълумотларни қуйидаги жадвал орқали тизимлаштирилган ҳолда ифодалаш мумкин (1-жадвал).

Демак, юқоридаги жадвал маълумотларидан кўринадикки, KPI тизими индикаторларининг тўғри ва асосли тарзда танланмаслиги таъсирида реал натижаларни акс эттирмаслиги ва қабул қилинган қарорлар салбий оқибатларга олиб келиши, субъективлик омиллари таъсирига йўқ қўйилганда эса адолатсизлик ҳолати келиб чиқиши мумкин.

Шунга кўра, мазкур дастакдан ўринли, илмий асосланган ва ҳар бир жараёнга тизимли ёндашган ҳолда фойдаланиш талаб этилади. KPI тизимини самарали қўллаш учун кўрсаткичларни аниқ ва ўз вақтида белгилаш, уларни тўғри баҳолаш ва доимий равишда қайта кўриб чиқиш муҳим аҳамиятга эга.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 18 майдаги 292-сон ““Маҳалла еттилиги” фаолиятини самарали ташкил этиш ҳамда ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспектори фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича баҳолашда маҳалла раисининг иштирокини таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида” қарори қабул қилинди.

Мазкур қарорда “еттилик” аъзолари фаолиятини баҳолашда маҳалла раисларининг мақомини ошириш мақсадида “маҳалла раиси томонидан ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ҳамда солиқ инспекторлари «Маҳалла еттилиги»нинг фаолияти энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича алоҳида баҳоланиши, ...энг муҳим

самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) асосида баҳолашда 20 фоиз балл бериш ҳуқуқига эга бўлиши” (Қарор, 2024) белгилаб берилди.

1-жадвал

**KPI тизимининг афзалликлари ва камчиликлари бўйича маълумотлар<sup>145</sup>**

Афзалликлари	Камчиликлари
<p><b>Белгиланган мақсадларга эришишни кузатиб бориш:</b> KPI тизими ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишдаги ривожланишни назорат қилишга ёрдам беради.</p>	<p><b>Баҳолашнинг кўшимча вақт ва меҳнат талаб қилиши:</b> KPIларни тўғри белгилаш ва мониторинг қилиш кўп вақт ва ресурсларни талаб қилади.</p>
<p><b>Тасдиқланган ўлчовлар:</b> KPI тизими аниқ ва ўлчаш мумкин бўлган кўрсаткичлардан иборат бўлиб, улар асосида натижаларни объектив баҳолаш имконини беради.</p>	<p><b>Натижани нотўғри баҳолаш хавфи:</b> Агар KPIлар нотўғри белгиланган бўлса, улар реал натижаларни акс эттирмаслиги ва қабул қилинган қарорлар салбий оқибатларга олиб келиши мумкин.</p>
<p><b>Масъулият ва ҳисобдорлик:</b> Ҳар бир ходим ёки бўлимнинг фаолиятини баҳолаш имконини беради, бу эса масъулият ва ҳисобдорликни оширади.</p>	<p><b>Қисқа муддатга йўналтирилганлик:</b> KPIлар баъзан фақат қисқа муддатли мақсадларга йўналтирилиши мумкин, бу эса узоқ муддатли стратегия ва инновацияларнинг ривожланишини чеклаши мумкин.</p>
<p><b>Қарор қабул қилишни осонлаштириш:</b> Реал вақтдаги маълумотларга асосланган ҳолда тез ва самарали қарорлар қабул қилиш имконини беради.</p>	<p><b>Баҳоловчи кўрсаткичларнинг кўплиги:</b> Ҳаддан ташқари кўп KPIлар белгиланса, уларнинг барчасини назорат қилиш ва таҳлил қилиш мушкулликларни келтириб чиқариши мумкин.</p>
<p><b>Мотивация ва ишбилармонлик:</b> Аниқ мақсадларга эришиш учун ходимларнинг мотивациясини оширади, чунки KPI асосида мукофотлаш тизимлари ишлаб чиқилиши мумкин.</p>	<p><b>Сифат эмас, сонга эътибор бериш:</b> KPIлар кўпинча миқдорий кўрсаткичларга асосланади, бу эса сифат ва инновацияларнинг баҳоланишини чеклаши мумкин.</p>
<p><b>Стратегик мувофиқлаштириш:</b> Ҳар бир ходим ва бўлимнинг фаолиятини ташкилотнинг умумий стратегиясига мувофиқлаштиришга ёрдам беради.</p>	<p><b>Субъективлик ҳолатлари:</b> KPIлар белгилашда субъективлик омиллари таъсир қилиши мумкин, бу эса адолатсизликка олиб келиши мумкин.</p>

Мазкур қарор иловасида маҳалла раиси томонидан “еттилик” аъзоларининг фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича баҳолаш индикаторлари белгилаб берилди (2-жадвал).

Шу ўринда таъкидлаш лозимки, маҳалла раиси томонидан йўналтирилган муаммоли масалаларни бартараф этганлигини баҳолашда “муаммоли масала” тушунчасининг ўзи кенг, мавҳум ва субъектив тасаввур ҳосил қилувчи тушунча ҳисобланади. “Муаммо” сўзининг луғавий маъносига кўра “ҳал қилиниши лозим бўлган нарса; масала, проблема”<sup>146</sup>ни англатади. Бундан кўринадики, бир томондан, маҳалла бошқаруви доирасида бажариладиган ҳар қандай иш, вазифа, кўриладиган чора, ўтказиладиган тадбир ўз мазмунига кўра муаммоли масала сифатида талқин этилиши мумкин.

<sup>145</sup> Интернет маълумотлари асосида муаллиф томонидан тизимлаштирилган.

<sup>146</sup> <https://www.izohli.uz/words/MUAMMO>



## 2-жадвал

**Маҳалла раиси томонидан ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспекторларининг фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича баҳолаш индикаторлари (Қарор, 2024)**

20\_\_ йилнинг \_\_ чораги учун

Т/р	Мезонлар	Кўрсаткичлар	Бериладиган балл
1.	Маҳалла раиси томонидан йўналтирилган муаммоли масалаларни бартараф этганлиги	30 та ва ундан ортиқ	+ 10,0
		20 та ва ундан ортиқ	+ 3,0
		16 та ва ундан ортиқ	+ 1,0
		15 та ва ундан кам	0
2.	Меҳнат мажбуриятларининг ҳақиқатда бажарилган вақти	Ҳақиқатда ишланган кунлари тўлиқ бўлган	+ 10,0
		Сабабсиз ўн кунгача ишга келмаган	+ 3,0
		Сабабсиз ўн кун ва ундан ортиқ ишга келмаган	0

Лекин, бошқа томондан, муаммоли масала сифатида ноодатий ёндашув, янгича ечимни талаб қилувчи, мураккаб тузилишга эга ҳамда ҳал этишда қўшимча топқирлик, фаоллик ва изланувчанликни тақозо этувчи ҳолатларни ҳам назарда тутиш мумкин. Ҳар бир маҳалла раисининг мазкур масалага бир хилда ёндашувини таъминлаш имкон даражасидан ташқарида ҳисобланади.

Яна бир эътибор қаратилиши лозим бўлган жиҳат – бу “муаммоли масала”нинг кескинлиги, кўлами ҳамда қайта ҳосил бўлиш частотасига таъсир кўрсатувчи субъектив омилларнинг кўплигидир. Масалан:

- маҳалла ҳудудининг катта ёки кичиклиги;
- маҳалланинг иқтисодий ривожланганлик ва ободончилик даражаси;
- маҳалланинг марказ ёки олис ҳудудда жойлашганлиги;
- маҳаллада истиқомат қилувчи аҳолининг фаровонлик даражаси ва ҳ.к.

Мазкур омиллар таъсирида маҳаллалардаги муаммоли масалаларнинг бир-биридан кескин фарқ қилиши пировардида улар орқали берилувчи баҳонинг ҳам объективлигига путур етказилади.

Бунинг таъсирида маҳалла раиси томонидан йўналтирилган муаммоли масалаларни бартараф этганлиги бўйича KPI баллини беришда қуйидаги кўринишдаги салбий ҳолатлар юзага келиши мумкин:

1) муаммолар нисбатан кам маҳаллаларда ходимлар фаолиятини баҳолаш учун кўзда тутилган баллардан тўлиқ фойдалана олмаслик;

2) белгиланган баллардан фойдаланиш олмаслик ҳолатидан қочиш мақсадида “асоссиз муаммолар”нинг ҳосил қилиниши;

3) муаммо чегаралари оралиқларида ортиқча ҳаракатга ёки ҳаракатсизликка ундовчи ҳолатларнинг пайдо бўлиши (масалан, муаммолар сони 21-23 та бўлса 3 баллни, 17-19 та бўлса 1 баллни олиш билан кифояланиб, “ортиқча” муаммоларни ҳал этишга ҳаракат сусаяди. Ва аксинча, амалдаги муаммолар сони 27-28 та бўлса 10 баллга, 17-18 та бўлса 3 баллга эга бўлиш учун 2-3 та “қўшимча муаммо” ҳосил қилишга ҳаракат қилинади).

Фикримизча, юқорида кўрсатиб ўтилган камчиликларни бартараф этиш учун, энг аввало мазкур йўналишдаги баҳолаш предметини тўғри белгилаш мақсадга мувофиқ. Яъни, ходимлар маҳалла раиси томонидан бериладиган KPI бўйича балларни қандайдир миқдордаги муаммоли масалаларни бартараф этганлиги учун эмас, балки ўз хизмат

вазифаси доирасидаги барча мавжуд муаммоларни қай даражада бартараф этганлиги учун олишлари тўғри бўлади.

Шунингдек, юқорида келтирилган жадвалда бериладиган баллар диапазони бир маромда тақсимланмаган (0, 1, 3, 10 балл). Бу маҳалла раисига ходимнинг ҳақиқатда бажарган иш юкласидан келиб баллни ҳисоблашда ноқулайлик туғдиради. Шунга кўра, фикримизча, маҳалла раиси томонидан ходимнинг ўз хизмат вазифаси доирасидаги барча мавжуд муаммоларни қай даражада бартараф этганлиги учун бериладиган баллни қуйидаги формула ёрдамида ҳисоблаш мақсадга мувофиқ бўлади:

$$V_{KPI1} = \frac{BM_M - BE_M}{BM_M} \times MB, \quad (1)$$

бу ерда:

$V_{KPI1}$  – маҳалла раиси томонидан ходимнинг ўз хизмат вазифаси доирасидаги барча мавжуд муаммоларни қай даражада бартараф этганлиги учун бериладиган балл;

$BM_M$  – баҳоланаётган давр учун белгиланган барча мавжуд муаммолар сони;

$BE_M$  – баҳоланаётган даврда бартараф этилмаган муаммолар сони;

$MB$  – мазкур фаолият йўналиши учун белгиланган энг юқори балл.

Мазкур услубнинг қулайлиги шундаки, биринчидан, у ходимнинг ҳақиқатда бажарган иш юкласидан келиб, қўйилиши керак бўлган баллни аниқ ифодалаб беради; иккинчидан эса, умумий баллнинг барча қийматлари тегишли диапазонда тўлиқ иштирок этади. Фақатгина айрим ҳолатларда ҳосил бўлган қолдиқли рақамларни арифметика қоидадан келиб чиққан ҳолда яхлитлаб олиш лозим бўлади. Буни рўй бериши мумкин бўлган барча ҳолатларни ифодаловчи қуйидаги шартли мисол орқали кўришимиз мумкин (3-жадвал).

Фикримизча, юқоридаги иловада келтирилган иккинчи баҳолаш йўналиши предмети, яъни меҳнат мажбуриятларини ҳақиқатда бажарилган вақтининг ходимнинг иш жойида бўлиши билан баҳоланиши ҳам нотўғри ёндашув ҳисобланади. Чунки бу ўринда ходимнинг иш жойида бўлишининг “сабабсиз” ёки “сабабли” тавсифга эгаллигини аниқлаш жуда мураккаб жараён. Асосий иш жойидан чақирилган ходим учун маҳалладаги иш жойида бўлмаган кунлари учун бирон-бир сабаб топиб бериш у қадар муаммо бўлмайди. Бизнингча, ушбу ҳолатда ҳам меҳнат мажбурияти доирасида иш юкласининг ҳақиқатда бажарилган қисмидан келиб чиққан ҳолда балларнинг тақсимланиши тўғри йўл ҳисобланади:

$$V_{KPI2} = \frac{BMM_S - HI_S}{BMM_S} \times MB, \quad (2)$$

бу ерда:

$V_{KPI2}$  – маҳалла раиси томонидан ходимнинг меҳнат мажбуриятларини ҳақиқатда бажарилган вақти учун бериладиган балл;

$BMM_S$  – баҳоланаётган даврда меҳнат мажбуриятлари бўйича бажарилиши белгиланган иш соатлари;

$HI_S$  – баҳоланаётган даврда амалда ишланмаган иш соатлари;

$MB$  – мазкур фаолият йўналиши учун белгиланган энг юқори балл.

Маҳалла раиси томонидан ходимнинг меҳнат мажбуриятларини ҳақиқатда бажарилган вақти учун бериладиган баллни аниқлаш ҳам 1-жадвалда ифодаланган тартибда амалга оширилиши мумкин.

## 3-жадвал

Маҳалла раиси томонидан ходимнинг ўз хизмат вазифаси доирасидаги барча мавжуд муаммоларни қай даражада бартараф этганлиги учун бериладиган баллни аниқлаш<sup>147</sup>

Ҳолатлар	Муаммоли масалалар сони, $BM_M$	Бартараф этилмаган муаммолар сони, $BE_M$	Бартараф этилган муаммолар сони	Бартараф этилган муаммолар сонининг умумий сонига нисбати	Қолдиқли рақамда ифодаланган балл	Яхлитлаб олинган балл, $B_{KPI1}$
1	2	3	4 (2-3)	5 (4/2)	6 (5×10)	7
1	30	0	30	1,00	10,0	10
2	30	1	29	0,97	9,7	10
3	30	2	28	0,93	9,3	9
4	30	3	27	0,90	9,0	9
5	30	4	26	0,87	8,7	9
6	30	5	25	0,83	8,3	8
7	30	6	24	0,80	8,0	8
8	30	7	23	0,77	7,7	8
9	30	8	22	0,73	7,3	7
10	30	9	21	0,70	7,0	7
11	30	10	20	0,67	6,7	7
12	30	11	19	0,63	6,3	6
13	30	12	18	0,60	6,0	6
14	30	13	17	0,57	5,7	6
15	30	14	16	0,53	5,3	5
16	30	15	15	0,50	5,0	5
17	30	16	14	0,47	4,7	5
18	30	17	13	0,43	4,3	4
19	30	18	12	0,40	4,0	4
20	30	19	11	0,37	3,7	4
21	30	20	10	0,33	3,3	3
22	30	21	9	0,30	3,0	3
23	30	22	8	0,27	2,7	3
24	30	23	7	0,23	2,3	2
25	30	24	6	0,20	2,0	2
26	30	25	5	0,17	1,7	2
27	30	26	4	0,13	1,3	1
28	30	27	3	0,10	1,0	1
29	30	28	2	0,07	0,7	1
30	30	29	1	0,03	0,3	0
31	30	30	0	0,00	0,0	0

<sup>147</sup> Муаллиф ишланмалари асосида тузилган.



Фикримизча, юқорида келтириб ўтилган услубларнинг амалиётга жорий этилиши пировардида маҳалла раиси томонидан ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспекторларининг фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича баҳолаш индикаторларининг тўғрилиги, таъсирчанлиги ва рағбатлантирувчи ролини оширишга имкон яратади.

### Хулоса ва таклифлар.

1. “Маҳалла еттилиги” тизими – бу Ўзбекистон халқининг миллий ва тарихий қадриятлари, менталитети ва анъаналарини мужассамлаштирган маҳалла доирасида ўзини ўзи бошқаришнинг замонавий жиҳатларни уйғунлашган ўзига хос бўлган ноёб шакли ҳисобланади.

2. KPI тизими индикаторларининг тўғри ва асосли тарзда танланмаслиги таъсирида реал натижаларни акс эттирмаслиги ва қабул қилинган қарорлар салбий оқибатларга олиб келиши, субъективлик омиллари таъсирига йўқ қўйилганда эса адолатсизлик ҳолати келиб чиқиши мумкин.

3. Маҳалла раиси томонидан маҳалла аъзоларининг фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича баҳолашда энг аввало мазкур йўналишдаги баҳолаш предметини тўғри белгилаш, яъни, маҳалла раиси томонидан ходимлар учун бериладиган KPI бўйича балларни ўз хизмат вазифаси доирасидаги барча мавжуд муаммоларни қай даражада бартараф этганлиги орқали ифодалаш мақсадга мувофиқ.

4. Маҳалла раиси томонидан ходимнинг ўз хизмат вазифаси доирасидаги барча мавжуд муаммоларни қай даражада бартараф этганлиги учун бериладиган баллни ходимнинг ҳақиқатда бажарган иш юкласидан келиб, қўйилиши керак бўлган баллни аниқ ифодалаб бериш ҳамда умумий баллнинг барча қийматлари тегишли диапазонда тўлиқ иштирок этишини таъминловчи услуб ёрдамида ҳисоблаш мақсадга мувофиқ.

### Адабиётлар / Литература/ Reference:

Горшенина Е.В. (2022) KPI и мотивация персонала. 29 ноября. - <https://myeconomix.ru/menedzhment/kpi-i-motivatsiya-personala/>

Қарор (2024) Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 18 майдаги 292-сон ““Маҳалла еттилиги” фаолиятини самарали ташкил этиш ҳамда ҳоким ёрдамчиси, ёшлар етакчиси, хотин-қизлар фаоли, профилактика инспектори, ижтимоий ходим ва солиқ инспектори фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бўйича баҳолашда маҳалла раисининг иштирокини таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида” қарори. - [www.lex.uz](http://www.lex.uz)

Мухитдинов А. (2022) Давлат фуқаролик хизматида фаолият самарадорлигини баҳолаш: хорижий тажриба, миллий амалиёт. 29 ноябрь. - <https://argos.uz/uz/press-center/news/447>

Ставицкая О.С. (2018) KPI - ключевые показатели эффективности, их виды и применение. - <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-ih-vidy-i-primeneniye>

Элшод С. (2023) Ўзбекистонда «маҳалла еттилиги» ташкил этилди. Тизим эса тўлиқ рақамлаштирилади. - <https://www.gazeta.uz/uz/2023/09/27/mahalla/>