

УДК: 331.103.32

ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШНИНГ УСТУВОР ЙЎНАЛИШЛАРИ

Холов Ақтам Хатамович,

иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD), доцент

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси

Аннотация. Ушбу мақолада давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг устувор йўналишлари тадқиқ қилинган. Жанубий Корея, Хитой, Россия ва Қозоғистон Республикаларида давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари ўрганилган. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Инновацион ривожланиш вазирлиги, Халқ таълими вазирлиги, Молия вазирлиги, Иқтисодиёт ва саноат вазирлиги, Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги, Ўзбекистон Давлат статистика қўмитаси, «Ўзбекнефтгаз» АЖ ва Акциядорлик тижорат Халқ банкнинг раҳбар кадрлари орасида давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг устувор йўналишлари бўйича эксперт сўровнома ва интервью ўтказилган. Ҳар бир соҳа ходимлари учун «иш меъёрлари»ни ишлаб чиқиш ва назоратини таъминлаш бўйича электрон тизим яратиш концепцияси илмий-амалий асосланган. Шунингдек, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий тизимини жорий этишнинг назарий-услубий ва амалий муаммоларини ечиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Таянч тушунчалар: давлат хизматчилари, самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари, баҳолаш мезонлари, давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш тамойиллари, бошқарув самарадорлиги, баҳолаш тизими.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Холов Ақтам Хатамович,

доктор философии по экономическим наукам (PhD), доцент

Академия государственного управления при Президенте Республики Узбекистан

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы по приоритетным направлениям оценки работы государственных служащих. Изучены особенности опыта такой оценки в Южной Корее, Китае, России и Казахстане. Среди руководящих кадров Министерства высшего и среднего специального образования, Министерства инновационного развития, Министерства народного образования, Министерства финансов, Министерства экономического развития и сокращения бедности, Министерства занятости и трудовых отношений, Госкомстата Узбекистана, АО «Узбекнефтегаз» и Акционерного коммерческого Народного банка экспертами были проведены опросы и собеседования по приоритетным направлениям оценки деятельности государственных служащих. Была научно обоснована концепция создания электронной системы для разработки и контроля стандартов работы сотрудников в каждой области. Кроме того, разработаны предложения и рекомендации для решения теоретико-методологических и практических проблем внедрения современной системы оценки эффективности работы государственных служащих.

Ключевые слова: государственные служащие, ключевые показатели эффективности, критерии оценки, принципы оценки работы государственных служащих, эффективность управления, система оценки.

PRIORITY DIRECTIONS FOR EVALUATING THE EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS

Xolov Aktam Xatamovich,
PhD in Economics, Associate Professor

Academy of the Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan

Annotation. The article discusses the priorities for evaluating the performance of public servants. The features of evaluating the performance of public servants in South Korea, China, Russia and Kazakhstan have been studied. Expert surveys and interviews were conducted on priority areas for assessing the performance of civil servants among the leading personnel of the Ministry of Higher and Secondary Special Education, the Ministry of Innovative Development, the Ministry of Public Education, the Ministry of Finance, the Ministry of Economy and Industry, the Ministry of Employment and Labor Relations, the State Statistics Committee of Uzbekistan, Uzbekneftegaz JSC and Joint-Stock Commercial People's Bank. The concept of creating an electronic system for the development and monitoring of «work standards» for employees in each field is scientifically substantiated. In addition, proposals and recommendations have been developed to solve theoretical, methodological and practical problems of introducing a modern system for assessing the effectiveness of public servants.

Keywords: civil servants, key performance indicators, assessment criteria, principles for assessing the performance of public servants, management effectiveness, assessment system

Кириш

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш, бу соҳада ривожланган давлатлар тажрибасини ўрганиш орқали очиқлик ва шаффофликка асосланган баҳолаш тизимини жорий қилиш давлат бошқаруви соҳасидаги устувор йўналишлардан бири ҳисобланади. Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг мезон ва услублари, самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (Key Performance Indicators, KPI)ни жорий қилишда тажрибавий тадқиқот натижаларига таяниш ҳамда давлат хизматчиларининг фаолият самарадорлигини баҳолашда турли даражадаги субъективликнинг олдини олиш долзарб вазифалардан биридир.

Бугунги кунда мамлакатимизда давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш бўйича қиёсий тадқиқотлар етарлича эмаслиги, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг миқдорий усуллари ва сифат кўрсаткичларидан фойдаланиш механизмлари тўлиқ ишлаб чиқилмаганлиги мазкур соҳада тизимли тадқиқотлар олиб боришни тақозо этади.

2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта

устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг биринчи устувор йўналиши 1.2. банди «Давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш»га бағишланган бўлиб, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашда илғор хорижий тажрибани ўрганиш, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий тизимини жорий этишнинг назарий-услубий ва амалий муаммоларини муҳокама қилиш, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини муҳим кўрсаткичлар (KPI) асосида бошқариш, ушбу жараёнга ахборот-коммуникация технологияларини фаол татбиқ этиш каби вазифалар белгиланган.

Президентимиз Ш.М. Мирзиёев таъкидлаганидек, «давлат бошқарувида самарадорликни ошириш мақсадида давлат хизматига малакали мутахассисларни жалб этишга қаратилган ягона кадрлар сиёсатини шакллантириш зарур.

Бугун оддий бир ҳақиқатни тан олишимиз керак. Давлат идораларида малакали ва етук кадрлар етишмаяпти. Ханузгача давлат хизматчиларининг мақоми белгиланмаган, давлат хизматига қабул қилишнинг ошкора механизми ишлаб чиқилмаган.

Бу борадаги муаммоларни ҳал этиш учун, аввало, давлат хизматчилари фаолиятини хо-

лисона баҳолаш бўйича самарали тизим жорий этиш зарур» [1]. Шунинг учун ҳам давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолияти самарадорлигини доимий равишда баҳолаб бориш тизимини йўлга қўйиш борасида амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини халқаро рейтинг ва индекс кўрсаткичлари билан уйғунлаштириш орқали ҳар бир вилоят ва тумандаги ижро органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш давлат хизматларини самарали ташкил этишни рағбатлантириш имконини беради.

Россиялик тадқиқотчи А.А. Божья-Воля давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантириш тизимига доир тадқиқот олиб борган бўлиб, асосий эътиборни етти маъмурий модель (Англо-Америка, Франция, Германия, Скандинавия, Хитой, Жанубий Корея, Япония) бўйича юқори, ўрта ва қуйи бўгин раҳбар кадрлари фаолият самарадорлигини баҳолаш тизимлари ва элементларини тадқиқ этган [2].

Бу борада Ўзбекистонда ҳам дастлабки ёндашувлар мавжуд бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 8 декабрдаги «Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида»ги 973-сонли қарори асосида Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш тизими жорий этилиб, ҳудуд раҳбар кадрларига юкланган вазифаларнинг самарали бажарилиши юзасидан доимий мониторинг олиб боришни, ҳудудларнинг ривожланиш аҳволидаги реал ўзгаришлар ва бошқа ҳаққоний мезонлардан келиб чиқиб, уларнинг фаолиятини ҳолисона баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган. Бироқ аҳоли ва экспертлар ўртасида сўровлар ҳамда ўрганишлар ўтказиш асосида давлат фуқаролик хизматчиларининг фаолият самарадорлигини доимий равишда баҳолаб бориш тизими йўлга қўйилмаган.

Э. Берман, Дж. Бойна, С. Ван Зьель, М. Мейера каби олимлар белгиланган вазифалар бажарилишини мониторинг қилиш ва давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини танлашга доир тадқиқотлар олиб борган [3]. Уларнинг фикрича, самарадорликни баҳолаш кўрсаткичи тизимида индикаторлар бўйича ҳисобот тайёрлангач, режалаштирилган мақсадга бажарилган ишларнинг қанчалик мос келиши, режалар қай даражада аниқ ва тўғри қўйилганини баҳолаш мумкин. Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари асосида давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш стратегик ва тактик мақсадларга тузатишлар киритишга кўмак беради.

Яна бир россиялик иқтисодчи олим Д.В. Бедняков давлат хизматчиларининг касбий фаолияти самарадорлиги бўйича илмий изланиш олиб бориб, давлат хизматчиларининг касбий малакасини юксалтириш орқали улар фаолияти самарадорлигини ошириш мумкинлигини таъкидлайди [3].

Хитойнинг Сучжоу давлат университети тадқиқотчилари Цяньцзянь Гу ва Кан Чжаолар давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича эмпирик тадқиқот ўтказишган. Тадқиқотчилар Цзянсу провинцияси давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш ҳолатини ўрганиб, баҳолаш тизимининг структураси, индикаторлари, муддатлари ва барча даражадаги ходимлар фаолиятини баҳолаш тартиби ҳамда баҳоловчи бўлинмалар (бўлим раҳбарлари)нинг ишлаш тамойилларини таҳлил қилишган. Шунингдек, давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш мазмуни, стандарт ва ёндашувларнинг ўзига хос жиҳатларини ёритишган. Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг устувор йўналишларини белгилашда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш лозимлигини таъкидлашган:

фаолиятни баҳолаш мазмуни фазилат, қобилият, меҳнатсеварлик, ҳалолик ва ютуқлар билан боғлиқлиги;

давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг иккинчи ва учинчи даражали кўрсаткичлари мавжудлиги;

фазилат, тиришқоқлик ва ҳалолликни умумий метёр – умумий индекс деб ҳисоблаш;

қобилият ва ҳар хил позицияларни баҳолашда шахсий стандартларни ҳам ҳисобга олиш;

умумий ва асосий баҳони беришда барча жиҳатларни ҳисобга олиш;

давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини «мақсадларни баҳолаш» ва «360 градус баҳолаш» технологиялари асосида баҳолаш;

самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (Key Performance Indicators, KPI) бўйича баҳолаш [4].

Ўзбекистонлик олимлардан иқтисодчи У. Якубов акционерлик жамиятлари фаолияти самарадорлигини таҳлил қилиб, хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари, шунингдек, самарадорлик кўрсаткичларини аниқлашнинг илмий формулалари, миқдорий ва сифат жиҳатдан баҳолашга эътибор қаратган. Хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳоловчи кўрсаткичлар бўйича илмий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиққан.

Бошқарув психологияси бўйича тадқиқот олиб борган Т.Ю. Базаров ва И.И. Маҳмудовлар давлат хизматчиларини баҳолаш услублари, шахсни ўрганиш усулларини тадқиқ этиб, энг самарали баҳолаш тизими сифатида персонални баҳолаш марказлари, ассесмент марказлари фаолиятини ташкил этиш хусусида фикр юритишган.

Тадқиқотчи А.Б. Юсупов давлат бошқаруви самарадорлигини баҳолаш тизимини такомиллаштириш масаласини сиёсий фан нуқтаи назаридан таҳлил қилган бўлса, Қ.У. Умидуллаев Ўзбекистонда маҳаллий ижро ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг назарий-ҳуқуқий асосларини ўрганишга ҳаракат қилган. Бироқ бошқарувнинг замонавий усуллари ва илғор давлат менежмент усуллари асосида давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича комплекс тизимли тадқиқотлар олиб борилмаган. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан тако-

миллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» ги 5843-сон фармонида «табақалаштирилган ёндашувни инобатга олган ҳолда, ходимларни интеграциялашган энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) асосида бошқариш ва фаолиятини баҳолашнинг замонавий усуллари, шу жумладан, ахборот-коммуникация технологияларини фаол қўллаш» вазифаси белгиланган.

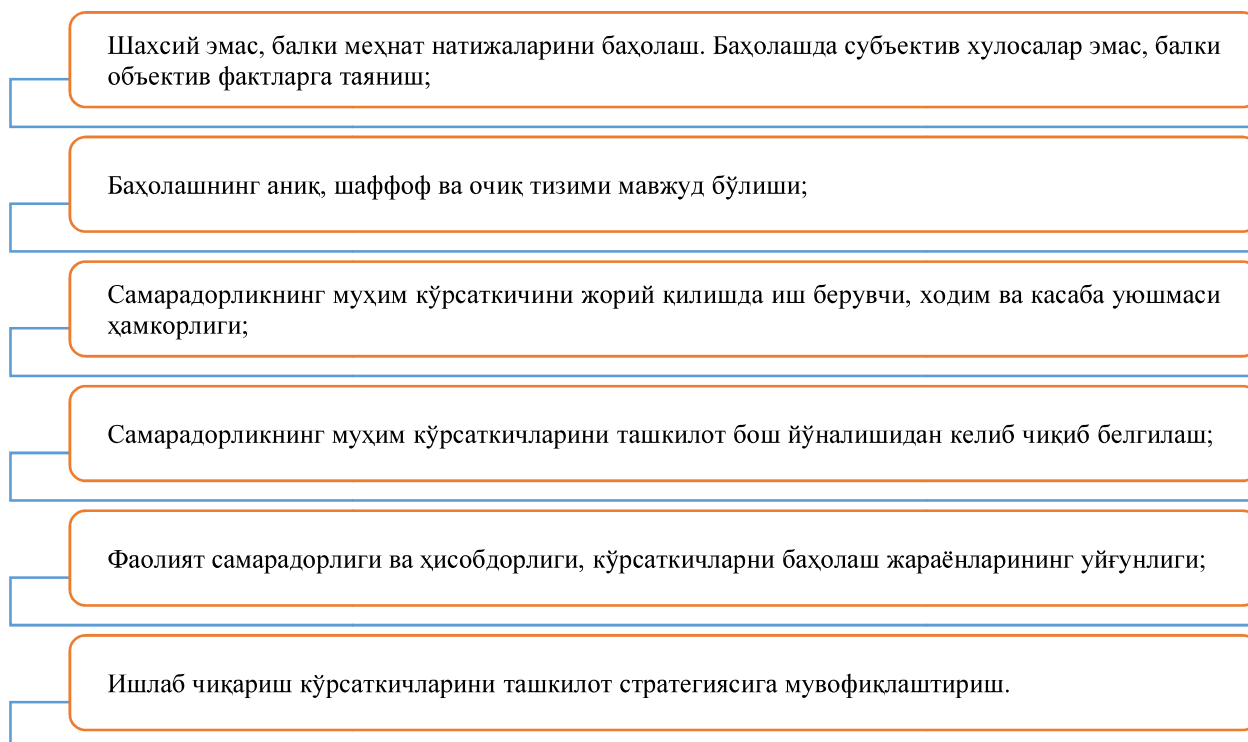
Асосий қисм

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичи (СМК) – бу стратегик ва тактик мақсадларга эришишда ёрдам берувчи корхона фаолиятига тааллуқли кўрсаткичлар ҳисобланади. Бундай кўрсаткичлардан фойдаланиш корхона ёки компания учун ўз ҳолатини таҳлил қилиш имкониятини тақдим этади ва стратегик вазифаларни амалга оширишни баҳолашда ёрдам беради.

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этишда қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш лозим: 1) корхонанинг узоқ муддатга мўлжалланган ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш; 2) самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи рўйхати ва унинг ҳар бир давр учун аҳамиятга эга бўлган мақсади акс эттирилган йиллик бизнес-режасини қабул қилиш; 3) самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи бўйича ҳар бир кўрсаткични ҳисоблаш тартиби кўрсатилган корхона фаолиятини баҳолаш услуби ҳақидаги қоидаларни ишлаб чиқиш; 4) самарадорликнинг муҳим кўрсаткичи бўйича баҳолаш натижалари ҳисобга олинган ҳолда мукофотлаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича қоидалар ҳамда бошқа ҳужжатларни ишлаб чиқиш [5].

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг очиқлиги ва шаффофлигини таъминлашда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (СМК) ҳамда асосий тамойилларини жорий этиш мақсадга мувофиқ (1-расм).

Жанубий Кореяда давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари. Давлат хизматчилари фаолияти натижалари, уларни баҳолаш, биринчи навбатда, кадрлар сиёсати ва давлатнинг стратегик мақсадларига боғлиқ. Давлат хизматчи-



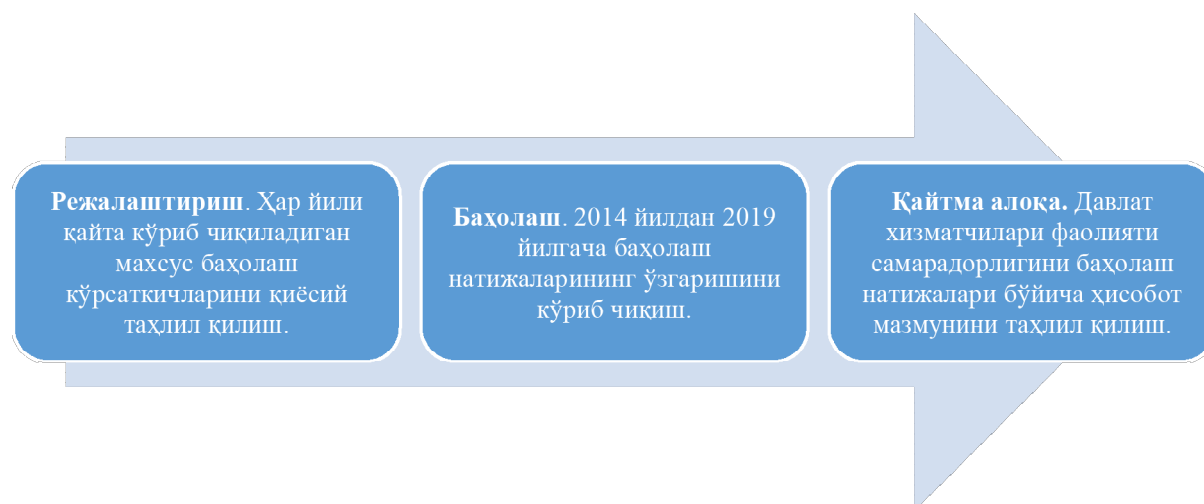
1-расм. Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимининг муҳим тамойиллари

лари фаолияти самарадорлигини баҳолашда шахснинг меҳнат унумдорлиги, ишдаги жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларга ҳам эътибор қаратиш муҳим. Бунда 1 дан 4 гача бўлган рейтинг баҳолаш тизимини қўллаш мумкин (1-тўлиқ қониқарсиз, 4-тўлиқ қониқарли натижа). Жанубий Кореяда давлат хизматчилари фаолияти самарадорлиги доимий равишда кузатиб борилади (2-расм).

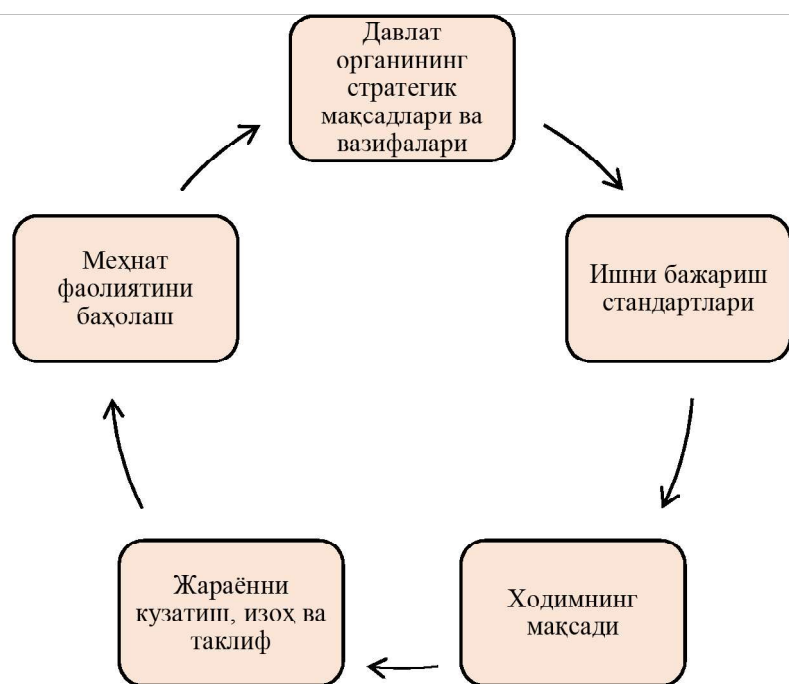
Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг режалаштириш

босқичида баҳолаш кўрсаткичлари ва иш ҳажми ўртасидаги мутаносибликни ҳисобга олиш муҳим аҳамиятга эга [6]. Бу ўринда бюрократик тўсиқларни янада қисқартириш ҳамда давлат органлари ва ташкилотлари фаолиятига самарадорликнинг муҳим кўрсаткичларини (KPI) жорий этиш ҳамда кўрсаткичлар ўзгаришини қиёсий таҳлил қилишга эътибор қаратиш лозим.

Баҳолаш босқичида индикатор ёки иш ҳажми ўзгариши ҳисобга олинади. Шунинг-



2-расм. Жанубий Кореяда давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш методологияси



3-расм. Ходимлар фаолият натижаларини баҳолаш тизимини бошқариш

дек, ҳар бир вазирликда нафақат самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (KPI) бўйича, балки давлат сиёсати амалга оширилишига ҳам эътибор қаратилади.

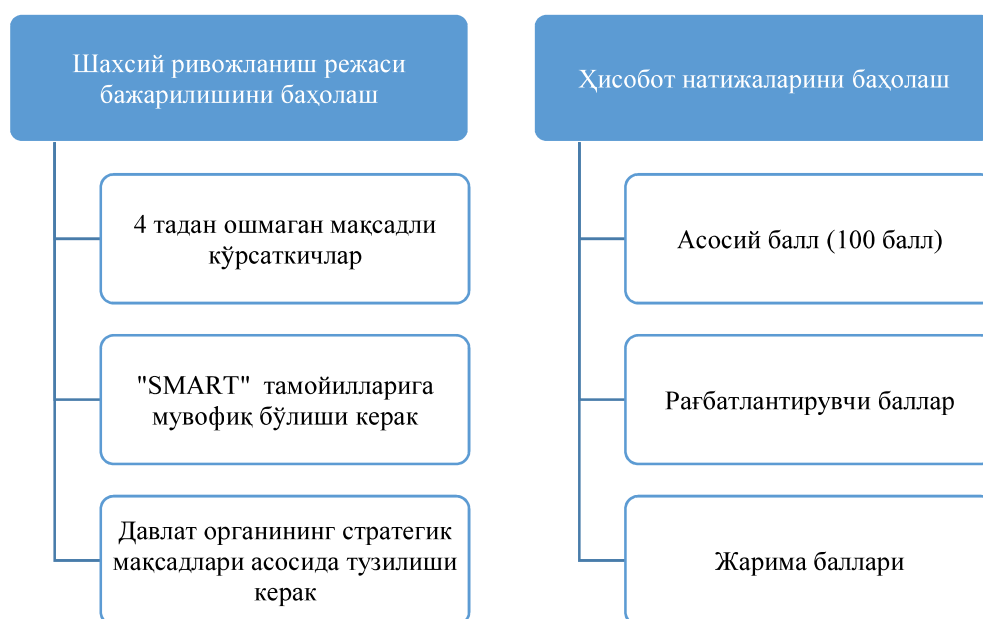
Қайта алоқа босқичида давлат дастурларининг қанчалик ва қай даражада амалга оширилишини таҳлил қилиш, жамоатчилик фикрини ўрганиш, давлат хизматчиларининг фуқаролик позицияларини аниқлашга эътибор қаратилади.

Қозоғистонда давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш – бу ходимларнинг кўникмалари, билимлари ва ваколатларини ривожлантириш орқали иш самарадорлигини ошириш ҳамда давлат аппарати барқарорлигини таъминлашга стратегик ва комплекс ёндашув [7] ҳисобланади.

Иккинчидан, ходимлар билан конструктив қайта алоқа ўрнатиш самарали мулоқот тизимини яратади.

Учинчидан, ходимларда зарур кўникмаларни шакллантириш малака оширишга бўлган талаб ва уларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишдаги иштирокини кенгайтиради (3-расм).

Қозоғистон Республикасида давлат хизматчиларининг иш ҳақи миқдори меҳнат ҳажмига боғлиқ равишда «балл»лик шкалага асосланган. Шунингдек, иш фаолиятини баҳолаш асосида уларни мукофотлашга имкон берадиган бонуслар мавжуд. Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашда йиллик иш режалари бажарилиши билан бирга



4-расм. Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш

ходимларнинг касбий ўсиши ва шахсий сифатлари (хизмат вазифаларини бажариши, касб этикасига амал қилиши, жамоада соғлом ижтимоий-психологик муҳитни яратиши, фаолият натижалари бўйича ташаббус кўрсатиши) ҳам баҳоланади. Давлат хизматчиларини баҳолашда шахсий ривожланиш режасининг бажарилиши (аҳамиятли даражаси 60%) ва ҳисобот натижаларини (аҳамиятли даражаси 40%) баҳолашга эътибор қаратилади (4-расм).

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлиги ҳисобот натижалари бўйича 80 баллгача – «қониқарсиз», 80 баллдан 105 баллгача – «қониқарли», 106 баллдан 130 баллгача – «самарали», 130 баллдан юқори – «аъло» натижа сифатида баҳоланади.

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичларининг турлари: 1) мутлақ қийматлар (дона); 2) нисбий қийматлар (улуш, фоиз, оғиш); 3) харажат қийматлари (пуллар, меҳнат харажатлари); 4) вақт қийматлари (муддатлар, вақт қийматлари, давомийлик).

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича қарорлар: 1) ротация; 2) рағбатлантириш; 3) ўқитиш; 4) рағбат; 5) бонуслар бериш; 6) жазолаш.

Мазкур тизим шаффоф рағбатлантириш механизмлари орқали ходимларнинг иш самарадорлигини ошириш имконини беради.

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини яратишнинг муҳим омиллари: 1) баҳолаш тизими ташкилотнинг мақсади ва вазифалари билан чамбарчас боғлиқ бўлиши керак; 2) меҳнат фаолиятини баҳолаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш, ўқитиш,

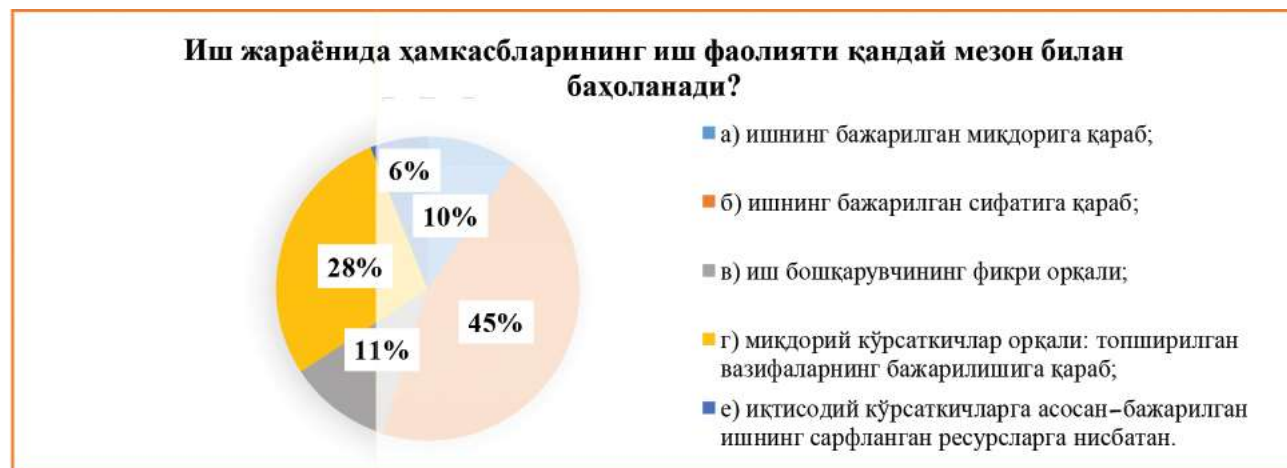
карьерани режалаштириш ўртасида мажбурий боғлиқлик бўлиши зарур; 3) баҳолаш жараёни тизимнинг ишончли ишлашини таъминлаши даркор; 4) бошлиқлар ва ходимлар тизимга ишонишларини ҳисобга олиш лозим.

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича хориж тажрибасини жорий этишдан олдин Ўзбекистонда давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашдаги амалдаги механизмларни ўрганиш, мавжуд вазиятни таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Шу муносабат билан 2019 йилнинг август-сентябрь ойларида Бўка туманидаги 267 нафар ва Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Инновацион ривожланиш вазирлиги, Халқ таълими вазирлиги, Молия вазирлиги, Иқтисодиёт ва саноат вазирлиги, Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги, Ўзбекистон Давлат статистика қўмитаси, «Ўзбекнефтгаз» АЖ ва Акциядорлик тижорат Халқ банкининг 117 нафар раҳбар кадрлари орасида эксперт сўровнома ва интервью ўтказилди.

Раҳбар кадрларнинг ёш чегараси 25-68 ёш оралиғида бўлиб, раҳбар стажи 5 ойдан 43 йилгача бўлган вақт оралиғини ташкил этди.

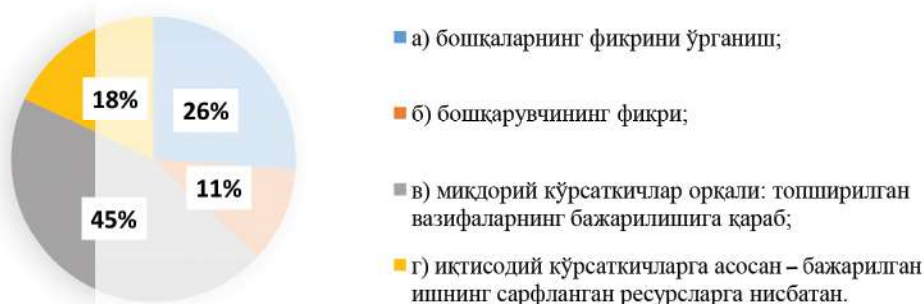
Ўтказилган тадқиқот бўйича олинган натижалар қуйидагилардан иборат.

Қуйидаги диаграммадан тушуниш мумкинки, 45 % респондентларнинг фикрига кўра, давлат хизматчилари ишини баҳолашнинг асосий мезони бажарилган ишларнинг сифати ҳисобланади. Респондентларнинг 28 % бажарилган вазифалар (топшириқлар) миқдорини мезон сифатида кўриб чиқади. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашда «асосийси, бу



5-расм. Кадрлар самарадорлигини баҳолаш мезонлари

Объектив натижага эришиш учун давлат хизматчилари иш фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг қандай усуллари қўллаш керак?



6-расм. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг шаффофлигини таъминлаш

миқдор эмас, балки сифат» эканлиги маълум маънода вазиятни ижобий тавсифлайди. Шу ўринда таъкидлаш лозимки, ҳар бир ташкилот ва муассасада давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари ташкилот хусусияти (ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва ҳоказо)дан келиб чиқиб белгиланади.

Юқоридаги диаграммадан кўриниб турибдики, респондентларнинг 45% давлат хизматчиларининг иш фаолияти самарадорлигини миқдорий кўрсаткичлар орқали (топширилган вазифаларнинг бажарилишига қараб) баҳолаш лозимлигини қайд этишган. Респондентларнинг 18% иқтисодий кўрсаткичларга асосан (бажарилган ишларнинг сарфланган ресурсларга нисбати) баҳолаш тарафдори.

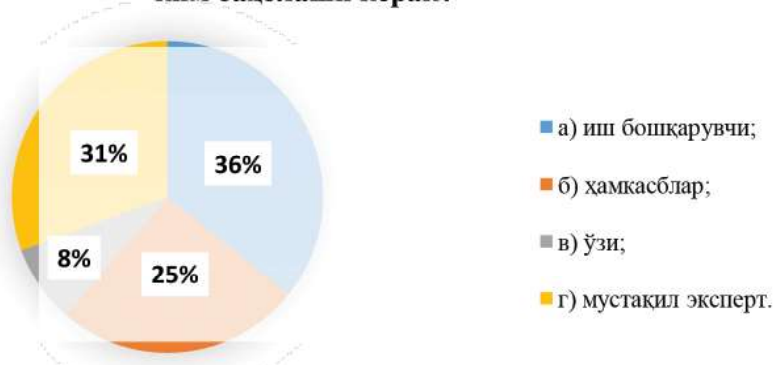
Аниқланган натижаларни таҳлил қилиб, шуни айтишимиз мумкинки, фаолиятни баҳолашнинг объективлигини ошириш учун, биринчи навбатда, миқдорий кўрсаткичлар: бажарилган вазифалар сони, шунингдек, бошқаларнинг фикрини ўрганишга эътибор

қаратиш керак. Респондентларнинг фикрига кўра, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини ким баҳоламоқда ва ким баҳолаши кераклиги ҳам муҳим саналади. Қуйидаги диаграммада ушбу саволларга респондентларнинг жавоблари акс эттирилган.

3-диаграммани таҳлил қилиш натижасида шуни айтиш мумкинки, респондентларнинг фикрлари шу тарзда фарқланди: уларнинг деярли учдан бир қисми (36%) давлат хизматчилари фаолияти самарадорлиги уларнинг бошлиқлари томонидан баҳоланиши керак, деб ҳисоблайди. 31% эса давлат хизматчиларини баҳолаш мустақил эксперт томонидан амалга оширилиши зарур, деб ҳисоблайди. Қолган респондентлар фикрига кўра, ишчилар фаолияти самарадорлиги уларнинг ҳамкасблари (25%) томонидан баҳоланиши лозим.

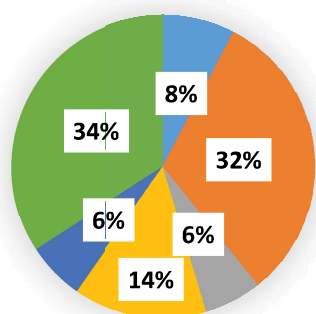
Хулоса қилиб айтиш мумкинки, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашда етакчининг ролини камайтириш зарурлигини англатадиган кескин динамикани кўришимиз мумкин. Берилган жавобларни ти-

Давлат хизматчилари иш фаолияти самарадорлигини ким баҳолаши керак?



7-расм. Давлат хизматчисининг фаолияти самарадорлигини баҳоловчи субъектлар

**Давлат хизматчилари иш фаолияти самарадорлигини баҳолашда
нималарга эътибор берилиши керак?**



- а) ишнинг бажарилган миқдорига қараб;
- б) ишнинг бажарилган сифатига қараб;
- в) шахснинг ўзини фаол намоён этишида;
- г) шахснинг жамоада ишлаш қобилиятига қараб;
- д) шахснинг бутун кучини ишга сарфлашига қараб;
- е) шахснинг янги ғояларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишига қараб.

8-расм. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашда эътибор қаратиладиган жиҳатлар

зимли таҳлил қиладиган бўлсак, респондентларнинг деярли барчасини раҳбар кадрлар ташкил этади. Бу, ўз навбатида, сўровномада иштирок этувчилар ўз манфаатларидан келиб чиқиб жавоб беришганини кўришимиз мумкин. Буни тасдиқлаш учун биз 6-расм натижаларини эсга олишимиз мумкин: «Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг шаффофлигини таъминлаш». Унда респондентлар, биринчи навбатда, «миқдорий кўрсаткичлар»ни (45%), охириги ўринда эса «бошқарувчининг фикри»ни (11%) қўйишади. Шундай қилиб, давлат хизматчиси фаолиятини баҳолашнинг объективлигини таъминлаш учун миқдорий кўрсаткичларни жорий этиш, мустақил эксперт ёрдамида мустақил баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш, баҳолаш жараёнида етакчининг ролини пасайтириш, шунингдек, атрофдаги ҳамкасблар фикрини ҳисобга олиш керак. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг ҳозирги ҳолати бўйича ушбу хулоса бизга объектив, шаффоф баҳолаш механизмни жорий қилиш зарурлигини кўрсатади.

Аксарият респондентлар фикрига кўра, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашда шахснинг янги ғояларни ишлаб чиқиши ва амалга ошириши (34%), яъни кадрлар ижодкорлиги (инновацияларни жорий этиш)га эътибор қаратиш лозим. Респондентларнинг баъзилари бажарилган иш сифати (32%)га қараб баҳолаш муҳимлигини таъкидлашган. Респондентларнинг бор-йўғи 6 фоизи «Шахснинг ўзини фаол намоён этишида», деган жавобни беришган.

Аслида, бугунги инновацион ривожланиш даврида кадрларнинг фаол фуқаролик

позицияси янги ташаббуслар, янги ғоялар ва янгича ёндашувларни татбиқ этишга замин яратади. Бундан келиб чиқиб, шуни айтиш мумкинки, бугунги кунда давлатнинг янги ғоялар, ижодкорликка бўлган асосий эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда, давлат хизматчиларининг инновацион тафаккурини ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, аввал қайд этилганидек, миқдор эмас, балки бажарилган ишларнинг сифати ва жамоада ишлай олиш қобилияти биринчи ўринга чиқади. Бунинг натижасида ишни юқори сифатли бажарадиган янги ғоялар пайдо бўлади.

Хулоса ва таклифлар

Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари аниқ, ўлчаб бўладиган, маълум бир натижага эришишга йўналтирилган ва аниқ муддат билан чегараланиши керак. Шунингдек, баҳолаш ҳар ойда амалга оширилиши ва ижро интизомининг ягона электрон тизимига уланган бўлиши лозим. Самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлар тизимига индивидуал режалар, операцион режалар ва стратегик режалар киритилиши муҳим. Бу ўринда, энг асосийси, Ўзбекистон Республикаси давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш стандартларини ишлаб чиқиш, фаолият самарадорлигини баҳолашнинг онлайн дастурий таъминоти («KPI-Drive», «1С: Мақсадларни бошқариш ва KPI», «HighPer», «KPI Monitor», «Elma KPI», «KPI Suite», «Success Factors»)ни яратиш самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари (СМК) тизимини автоматлаштирилган тарзда ташкил этиш, шаффофлик ва очиқликка эришиш имконини беради.

Хулоса қилиб айтганда, давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари ва услубларини жорий қилишда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

СМК асосида давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш мезонлари ва усулларини жорий этишни назарда тутувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни ишлаб чиқиш лозим. Ҳар бир ходимнинг лавозим йўриқномасида белгиланган вазифаларни функционал таҳлил асосида қайта кўриб чиқиш;

давлат хизматчилари иш фаолияти самарадорлигининг муҳим кўрсаткичларини ижро интизоми ягона идоралараро электрон тизими (ijro.gov.uz)га интеграция қилиш орқали инсон омилини камайтириш;

ҳар бир корхона, ташкилот ва вазирликда меҳнат нормаларини ишлаб чиқиш. Ҳар бир ходим ва хизматчи меҳнатининг минимал ва максимал даражаси бўйича шкалаларни асослантириш. Ҳар бир соҳа ходимлари учун «иш меъёрлари»ни ишлаб чиқиш ва назоратини таъминлаш бўйича электрон тизим яратиш (бу орқали ҳар бир ходимнинг ишлаш меъёри ва корхона ёки тизим учун қанча иш кучи зарурлиги белгиланади);

ҳар бир ходимнинг «лавозим йўриқномалари» электрон тизимини яратиш ва лавозимга тайинлаш вақтида ушбу йўриқнома асосида танловларни амалга ошириш (бу, ўз навбатида, лавозимга тайинлаш вақтида шаффофликни таъминлайди ва ҳар томонлама ушбу лавозимга лойиқ ходимни танлаш имкониятини кенгайтиради).

Ҳар бир вазифа ва операциянинг ўртача вақт сарфини аниқлаш. Ҳар бир вазифа ва операцияни амалга оширишнинг ўртача вақт сарфини кузатув, сўров, илмий ҳамда тажрибавий синов орқали белгилаш механизмини

ишлаб чиқиш. Ҳар бир ходимга бериладиган топшириқ, муҳимлик даражаси, сифатлилиги, бажарилишга сарфланадиган вақти аниқ белгиланиши билан бир қаторда унинг моддий қиймати кўрсатилиши керак. Ходим томонидан топшириқнинг бажарилиш сифати сарфланган вақт билан ҳам баҳоланиши зарур.

Ижодий ёндашув ва натижага йўналганликни баҳолашда алоҳида усул ишлаб чиқиш. Ижодий ёндашув ва натижага йўналганликни дастурий таъминот орқали баҳолаш имкони йўқ. Бунинг учун алоҳида усул ишлаб чиқиш лозим. Бу баҳолаш усулини бир инсонга боғлаб қўйишнинг олдини олиш ҳамда шафофлигини таъминлаш даркор. Ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадлари доирасида асосий кўрсаткичларни белгилаши керак. СМК тизимида асосий ва қўшимча вазифаларни баҳолаш индикаторларини белгилаш муҳим. Биринчи навбатда, ҳар бир давлат хизматчиси учун умумий ва хусусий самарадорликни баҳолаш индикаторларини ишлаб чиқиш зарур.

СМК бўйича нодавлат консалтинг марказлари ташкил этиш ва уларни давлат томонидан рағбатлантириш. Президентимиз Ш.М. Мирзиёев 2020 йил 24 январда Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисиغا Мурожаатномасида таъкидлаганидек, «нодавлат нотижорат ташкилотлари ва фуқаролик жамиятининг бошқа институтлари бугунги кунда аҳолини ўйлантираётган муаммоларга давлат идоралари эътиборини қаратиб, ўзларининг асосланган таклифларини бериб боришлари мақсадга мувофиқ бўлади. Бу мақсадлар учун мамлакат ва ҳудудлар даражасида нодавлат нотижорат ташкилотлари билан ижтимоий шерикликни кенг йўлга қўйиб, грантлар ва ижтимоий буюртмаларни кўпайтиришимиз керак» [8].

Манба ва адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. – Кириш режими: <http://uza.uz/oz/politics/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliasy-28-12-2018>.
2. Божья-Воля А.А. Система оценки и стимулирование результативности деятельности государственных служащих: Автореф. дис... канд. экон. наук. – М., 2012. – С. 4.
3. Бедняков Д.В. Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих: Автореф. дис... канд. экон. наук. – М., 2012. – С. 6.

4. Qianqian Gu, Kang Zhao. An Empirical Research on the Performance Assessment of Chinese Civil Servants // International Conference on Logistics Engineering, Management and Computer Science (LEMCS 2015). – Pp. 768-776. – Access mode: <https://doi.org/10.2991/lemcs-15.2015.151>.
5. Маматов Ш. Самарадорликни баҳолаш: қадимий ва замонавий мезон. – Кириш режими: <http://biznes-daily.uz/ru/gazeta-birja/45160-samaradorlikni-baholash-qadimiy-va-zamonaviy-mezon>.
6. Hyunwoo Tak. (The Korea Institute of Public Administration). Does performance-based public management guarantee good efficiency of bureaucrats? // Scientific Practical Seminar on Evaluation of the Effectiveness of Public Servants. – APA. – Uzbekistan. – T., 2019. – Pp. 11-16.
7. Есирпекова А.М. Қозоғистон Республикаси давлат хизматчилари фаолиятининг мезонлари ва кўрсаткичлари тизими // Қозоғистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси филиалининг таълим программаларини амалга ошириш профессори: 2019 йил 16 ноябрдаги «Давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш» мавзусидаги илмий-амалий семинардаги маърузаси. – Т.: ДБА, 2019.
8. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисиغا Мурожаатномаси. – Кириш режими: <https://president.uz/uz/lists/view/3320>.

Тақризчи: Умаров А.Т., иқтисодиёт фанлари номзоди, доцент, «Иқтисодиёт» факультети декани, Ўзбекистон Миллий университети.