

## ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ СОҲАСИДА ХОДИМЛАР ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИК КЎРСАТКИЧЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШДАГИ ЁНДАШУВЛАР

*Давуров Жўрабек Усмон ўғли,  
Ўзбекистон Республикаси Президенти  
ҳузуридаги Давлат хизматини  
ривожлантириш агентлиги Жиззах  
вилояти филиали масъул ходими*

**Аннотация:** Мазкур мақолада ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг тез ўзгариши, ижтимоий-иқтисодий тизимнинг мураккаблашиш муносабати билан давлат хизматини бошқаришнинг мавжуд усуллари қайта кўриб чиқиш ва давлат хизматчиларининг самарадорлигини ошириш бўйича чора-тадбирларни амалга ошириш, самарадорликни баҳолашнинг хорижий давлатларда олиб бораётган тажрибалари, юртимиздаги давлат фуқаролик хизмати соҳасида олиб борилаётган ишлар хорижий тажрибалар асосида таҳлил қилинган.

**Калит сўзлар:** Давлат фуқаролик хизмати, самарадорлик, КРІ кўрсаткичлари, ислоҳ қилиш, баҳолаш, ҳалоллик, шаффофлик, хорижий тажриба.

Ҳозирги замонавий дунёда кўплаб ривожланган мамлакатларда давлат хизматчиларининг самарадорлигини баҳолаш муаммоси долзарб ҳисобланади. Бу, ўз навбатида, давлат хизматчиларининг меҳнат фаолияти ўша давлатда яшаётган аҳолига кўрсатаётган хизматлари, фуқароларнинг давлатдан розилиги билан боғлиқ. Бугунги кунда янгиланаётган Ўзбекистон демократик-ҳуқуқий ўзгаришлар, кенг имкониятлар ҳамда амалий ишлар мамлакатига айланиб, ўз олдида аниқ мақсадларни қўйиб, унга эришиш йўлида жадаллик билан кенг қамровли амалий ишларни олиб бормоқда<sup>1</sup>. Қабул қилинаётган бошқарув қарорларининг сифати, турли давлат органларининг келишув даражаси, бутун давлат ижроия маҳкамаси самарадорлиги, умуман давлатнинг фаровонлиги ва натижада ҳар бир фуқаронинг давлат хизматларидан кўнгли тўлиб яхши яшаши, давлат хизматчиларининг виждонан, малакали ва самарали ишлашига боғлиқ. Шунинг учун алоҳида давлат тузилмаларининг самарадорлигини ўз вақтида аниқлаш жуда муҳимдир. Бундан ташқари, ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг тез ўзгариши, ижтимоий-иқтисодий тизимнинг мураккаблашиш муносабати билан давлат хизматини бошқаришнинг мавжуд усуллари қайта

<sup>1</sup> T.Ergashev. GALAXY INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL (GIIRJ) ISSN (E): 2347-6915 Vol. 12, Issue 01, January (2024) 282-286

кўриб чиқиш ва давлат хизматчиларининг самарадорлигини ошириш бўйича чора-тадбирларни амалга ошириш талаб этилади. Биз самарадорликни баҳолашнинг хорижий давлатларда олиб бораётган тажрибалари билан танишсак.

Россия Федерациясида давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш ва унинг самарадорлигини ошириш масаласи фаол иқтисодий ва сиёсий ривожланиши нуқтаи назаридан энг долзарб масалалардан бири ҳисобланади. Ижро этувчи ҳокимият органлари фаолияти самарадорлигини ва уларнинг давлат функцияларини амалга ошириш ва давлат хизматларини кўрсатиш сифатини ошириш сўнгги 20 йил ичида амалга оширилган барча йирик давлат хизматлари ислохотларининг лейтмотивига айланди<sup>2</sup>.

Россияда 2013 йилда “давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий хизмат фаолиятини комплекс баҳолаш тизимини жорий этиш бўйича услубий воситалар тўплами (шу жумладан жамоатчилик баҳоси)” тақдим этилди. Давлат хизматидаги баҳолаш тизими қуйидагиларни ўз ичига олади:

- малака талабларига мувофиқлигини баҳолаш;
- касбий фазилатларни баҳолаш;
- касбий хизмат фаолияти самарадорлигини баҳолаш;
- жамоатчилик баҳоси (касбий фаолиятнинг айрим йўналишлари ва давлат хизматининг лавозимлари учун).

Ушбу тизим муаллифлари давлат хизматчилари фаолияти натижаларини баҳолаш учун дунё усулларини ўрганиб чиқдилар ва КРІ тизимини асос қилиб олдилар.

Тизимда асосий кўрсаткичлар рўйхати, ўлчов бирликлари, ҳисоблаш тартиби ва натижани баҳолаш мезонлари мавжуд. Ушбу йўналиш аллақачон яхши ўрганилган. Россия давлатининг меҳнат вазирлиги қизиқарли деб ҳисобланган платформани жорий этди. Ушбу услуб қуйи маданият, тиббиёт, таълим муассасалари учун ишлаб чиқилган - айнан шу методологияда якуний натижани баҳолашга қаратилган мезонлар мавжуд. Бу ерда мотивация кўпроқ содир бўлади ва яхши натижаларга эришилади.

2002 йилда Франция давлат бошқарувида ислохотлар ўтказилди. Натижада, давлат хизматчиларини баҳолаш суҳбати ва аттестациядан ўтказиш йўналишларига келишилди. Бир қарашда, бундай текширувлар хорижий давлатларда жорий қилинган текширувларига ўхшаш бўлиб туюлиши мумкин, аммо батафсилроқ кўриб чиқилса, бундай эмаслиги аниқ бўлади.

Мунтазам равишда, анъанавий равишда йилига бир марта ўтказиладиган баҳолаш суҳбати барча давлат хизматчилари учун мажбурийдир ва

<sup>2</sup> К.А. Демидович. Исследование влияния ключевых показателей результата деятельности (КРІ) на эффективность труда государственных служащих: российский и зарубежный опыт. Магистерская диссертация. Красноярск 2017 г. <https://core.ac.uk/download/pdf/145189544.pdf>

ходимларнинг бевосита раҳбарлари томонидан ҳамкасблари олдида ўтказилади. Ёлғоннинг олдини олиш учун махсус Низомда аниқ тафсилотлар ва ваколатли шахслар рўйхати тушунтирилади. Сухбатда ходимнинг фаолиятини баҳолашнинг асосий мезони, уни ишининг шахсий натижаларини тасдиқланган мақсад ва вазифалар билан таққосланади. Бундан ташқари, қуйидаги муҳокама мавзулари ҳам бўлиши мумкин:

- ушбу давлат фаолиятини умумий ташкил этиш масалалари;
- малака ошириш масалалари, ходимнинг қўшимча курсларга боришга тайёрлиги;
- ходим ўз соҳаси бўйича шуғулланадиган ҳужжатлар;
- ишга қабул қилиш имконияти, ходимнинг ташаббуси.

Барча мавзулар синовдан ўтаётганларнинг иши, иш жойига бўлган қизиқиши, лавозимга кўтарилиш истаги ҳақидаги билимларини очиқ бериш учун мўлжалланган. Берилган саволлар ва жавоблар асосида масъул ходим ҳисобот тузади, уни ходим у билан танишгандан кейин имзолайди. Агар ходим раҳбар томонидан чиқарилган хулосалардан рози бўлмаса, такрорий сухбат учун махсус комиссия чақирилади.

Бундай интервью, бир томондан, бир хил давлат тузилмасидаги шахс томонидан амалга оширилади, бошқа томондан, давлат томонидан махсус қоидалар орқали тартибга солинади, хулосаларнинг объективлигини ва ходимларнинг ўз вазифаларини бажаришини тўғри назорат қилишни таъминлайди.

Франция давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказиш механизми 1959 йилда жорий этилган, 2002 йилги ислоҳотда эса бир нечта тузатишлар киритган ва унинг қўшимча ривожланишини рағбатлантирган.

Умумий баҳолаш - бу махсус мезонларга асосланган ходим ишининг комплекс тавсифи, масалан: касбий билим ва махсус кўникмалар (тақдим этилган фикрларнинг сони ва сифати, стандарт ва ностандарт таҳлил қилиш қобилияти, турли хил қўшимча лойиҳаларда иштирок этиш истаги ва малака ошириш курсларида қатнашиш), ҳамкасблар ва бошқа ходимлар билан муносабатлар, ўз вазифаларини бажариш самарадорлиги, ностандарт функцияларни мослаштириш ва бажариш қобилияти текширилади.

Буюк Британияда давлат хизматчисининг иш фаолиятини баҳолаш уч компонентдан иборат:

- ёзма равишда, унинг йиллик режасида қайд этилган вазифаларнинг барча натижаларининг батафсил тавсифи;
- фаолият натижаларини баҳолаш ва унинг лавозим стандартлари ва стандартларига мувофиқ самарадорлиги;
- ҳар қандай махсус ташқи ҳолатлар (шахсий муаммолар, оилавий

муаммолар ва бошқалар) ҳақидаги маълумотлардир.

Ходим фаолияти натижаларини ўлчаш механизми қуйидаги асосий принциплар ва қоидаларга асосланади:

-меҳнат фаолиятининг эришилган натижаларини такомиллаштириш асосий мезон ҳисобланиши;

-фаолият натижалари, агар улар ўлчанадиган ва аниқ бўлса, ҳисоблаб чиқилиши;

-олинган натижаларни баҳолаш беш балли кўрсаткич бўйича амалга оширилади, бунинг натижасида ёмон ва яхши натижаларни осонгина аниқлаш мумкин;

-йилига бир марта, барча ходимлар мартаба ўсиши қобиляти тестидан ўтадилар, унинг натижалари 1 дан 4 гача бўлган баллар шаклида тақдим этилади (4 балли шкала);

-ходимларнинг эътиборига барча тест натижаларини, у олган барча балларни ва қўлланманинг шарҳини етказиш.

Бошқа ходимлар бўйсунадиган барча давлат хизматчилари йилига камида бир марта ҳар бир аниқ давлат тузилмасининг кадрлар бўлими томонидан тузилган махсус анкетани тўлдиришлари керак.

Бундай сўровнома қуйидаги фикрларни ўз ичига олади:

-ходимнинг шахсий маълумотлари;

-ўтган йил учун ишнинг мақсади, индивидуал режаси ва тавсифи;

-келгуси йил учун ишнинг мақсади ва тавсифи;

-ходимнинг малакасини ошириш вариантлари;

-шахсий фазилатларни батафсил ва аниқ баҳолаш;

-хизматда ўсиш имкониятлари.

Анкетани тўлдиргандан сўнг, тўғридан-тўғри раҳбар билан индивидуал суҳбат ўтказилади. Бошлиқ суҳбат натижалари бўйича ҳисобот тайёрлаши керак. Бундай суҳбатнинг асосий мақсадлари қуйидагилардан иборат бўлади:

-ходимнинг ўтган йилдаги иш натижаларини баҳолаш ва уларни муҳокама қилиш жараёнида иш сифатини яхшилаш йўллари топганлиги;

-малака ошириш зарурати ва имкониятини мувофиқлаштирганлиги;

-ходимнинг лавозимга қўтарилиш имкониятини белгилаш.

Суҳбат давомида иш берувчи масъул ходимнинг иш сифати, унинг кейинги истиқболлари тўғрисида ўз фикрини билдиради, хато ва камчиликларни кўрсатади. Агар суҳбат давомида томонлар келиша олмаган бўлса, бошқа бўлинма раҳбари учинчи томон сифатида таклиф қилинади.

Агар ходимни баҳолаш балл шкаласи бўйича амалга оширилса, унда одатда бешта балл мавжуд: "1", "2", "3", "4", "5".

"1" ва "2" баҳолари режа ортиқча бажарилган тақдирда берилади. Бундай

ишчилар нафақат мукофот билан, балки мартаба зинапоясида кўтарилиш билан ҳам тақдирланадилар.

"3" рейтинги стандарт даража, яхши иш.

"4" ва "5" баҳолари иш сифати кутилган даражадан паст бўлган ходимларга берилади.

Шундай қилиб, Буюк Британиядаги давлат хизматчиларининг самарадорлигини баҳолашнинг ўзига хос хусусияти уларнинг фаолиятини ҳар томонлама ўрганиш, уларнинг ютуқлари тўғрисида тўлиқ маълумот тўплаб, шундан кейингина объектив баҳолаш амалга оширилади.

Франция ва Буюк Британиядаги давлат хизматчиларининг самарадорлигини бундай баҳолашнинг ижобий натижаларини ҳисобга олган ҳолда ушбу тизимни ютуқларини бизни юртимизда, ўзимизга мослаштирилган ҳолда қўлласак ўз самарасини беради, деб айтишимиз мумкин.

Бизнинг фикримизча энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) тизимида ходимларни рағбатлантиришда қуйидаги бешта принципга амал қилиш лозим:

- Ишни 100% натижага йўналтириш – бунда ходим натижага эришганда ва ишни бажарганида, мукофот олади, қайсики натижага олиб келиши лозим бўлган кўрсаткични бажаргани учун;

- Бошқарувчанлик – бозор иқтисодиёти ва рақамлашган муҳитда ўзгаришлар бўлганида, ходимлар тизимни тузатишга катта куч сарфлашга олиб келмаслиги;

- Ҳаққонийлик - давлат хизмати ёки хусусий сектор умумий муваффақиятга эришганида ходимни қўшган ҳиссасини баҳолаши ва агарда муваффақиятсизликка эришганда (ходим ва иш берувчи ўртасида) хавфларни ҳаққоний тақсимлаши;

- Тушунарлилик - ходим тушуниши керакки, нимага ва қайси ютуқлари учун давлат хизмати ёки хусусий соҳа уни мукофотлашга тайёрлиги ва қанча миқдорда;

- Ўзгармаслик – ҳар қандай ходим ўз ишини рағбатлантириш тизимига йўналтиради. Агарда тизим аниқланиш чегарасида ўзгартирилса, ходимни ҳаракатлантирувчи куч қисми куруқ қўл билан чиқади. Компания ходим учун «ўйин қоидасини» аниқлайди ва агарда осмонда уни ўзгартирса «ўйинлар» ишончини йўқ қилади<sup>3</sup>.

Асосий самарадорлик кўрсаткичларини ишлаб чиқиш. Тўғри KPI яратиш жараёни бир неча босқичларни ўз ичига олади, лекин кўпчилик ташкилотлар одатда қуйидаги ёндашувдан фойдаланадилар:

<sup>3</sup> Ж.Давуров. Международный научный журнал, № 1(100), часть 3 «Научный Фокус» май, 2023

1. Стратегик мақсадларни белгилаш. КРІ яратишдан олдин ташкилот ёки бўлимнинг асосий стратегик мақсадларини аниқлаш лозим. Ушбу бизнес мақсадларига эришишга ёрдам берадиган кутилган натижаларни тавсифлаб олиш мақсадга мувофиқдир. Масалан, КРІ яратишдан олдин ташкилот ўзи интилаётган аниқ натижаларни кўрсатиши керак.

2. Муқобил ишлаш кўрсаткичларини топиш. Исталган натижаларга эришиш учун ишлатилиши мумкин бўлган муқобил ишлаш кўрсаткичларини топиш лозим.. Масалан, компания ривожланишни баҳолаш учун қандай қўшимча кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкинлигини сўраши керак.

3. Энг мос КРІни танлаш. Ҳар бир исталган натижага эришиш учун қайси КРІ энг мос келишини аниқлаш лозим. Аниқлангандан сўнг, бу кўрсаткичлардан фойдаланиш керак, чунки улар керакли мақсадга эришишни кўрсатади.

4. КРІларни аниқлаш ва ёзиб олиш. Танланган КРІларни, жумладан, ҳисоблаш жараёнини, маълумотлар манбаларини, йиғиш частотасини ва талаб қилиниши мумкин бўлган ҳар қандай мезон ёки мақсадларни аниқлаб, ёзиб олиниши керак.

Ташкилотлар ушбу қадамлардан бизнес муваффақиятларини таъкидлаш ёки фаолроқ бошқарилиши керак бўлган бизнес соҳаларини аниқлаш учун КРІ яратиш учун фойдаланиши мумкин.

Мавжуд КРІ стратегиясини қандай яхшилаш мумкин. Агар асосий ишлаш кўрсаткичлари кутилган натижаларни бермаса, КРІ стратегиясини ўзгартириш вақти келди. Ташкилотлар КРІ дан самарали фойдаланилишига ишонч ҳосил қилиш учун қуйидаги ҳаракатларни амалга ошириши мумкин:

- Энг муҳим КРІни танлаш. Энг муҳим элементларни ўлчашни таъминлаш учун етакчи ва орқада қолган кўрсаткичлар балансидан фойдаланиш керак. Кечиктирилган кўрсаткичлар маълумотларга асосланган башоратлардан фойдаланган ҳолда, сўнгги 30 кундаги сотувлар каби вақт ўтиши билан натижаларни тушунишни осонлаштиради. Етакчи кўрсаткичлар ташкилотларга яхшироқ ва эришиш мумкин бўлган натижаларга эришиш учун стратегияларига ўзгартиришлар киритиш имконини беради.

- КРІга асосланган маданиятни ўрнатиш. Агар одамлар нимани кўрсатишини ва улардан қандай фойдаланишни билмаса, КРІлар фойдасиз. Ҳар бир инсон стратегик мақсадлар сари ҳаракат қилишини таъминлаш учун ташкилот бўйлаб маълумотлар саводхонлигини ошириш керак. Компаниялар бизнес разведкаси бўйича энг яхши дастурий таъминотдан фойдаланишлари, ишчиларни ўқитишлари ва бизнесга фойда келтирадиган қарорларни қабул қилишни кафолатлаш учун уларга тегишли КРІларни тақдим этишлари керак.

- Такрорлаш. Бозор, мижозлар ва ташкилий ўзгаришларга жавобан янгилаш орқали асосий ишлаш кўрсаткичларидан хабардор бўлиш муҳим. Компаниялар мунтазам равишда КРІларни кўриб чиқишлари, керакли яхшиланишларни аниқлаш учун иш фаолиятини синчковлик билан баҳолашлари ва жамоалар доимо тезкор бўлиши учун улар қилган ҳар қандай ўзгаришларни ошкор қилишлари керак.

- Маълумотлар манбаларини баҳолаш. Жорий КРІ яратишда фойдаланиладиган маълумотлар манбалари ва маълумотларни йиғиш усулларини кўриб чиқиш лозим. Ташкилотлар маълумотларнинг тўғри ва ўз вақтида тўпланишини таъминлаш учун қилишлари мумкин бўлган ҳар қандай ўзгаришларни баҳолашлари керак .

- Фикр-мулоҳаза учун асосий ташкилот манфаатдор томонларига мурожаат қилиш. КРІ кўрсаткичлари ва яхшилаш учун ҳар қандай потенциал соҳалар ҳақида кўпроқ маълумот олиш учун ташкилот ичидаги асосий манфаатдор томонлардан фикр-мулоҳазаларини сўраш керак.

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. T.Ergashev. GALAXY INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL (GIIRJ) ISSN (E): 2347-6915 Vol. 12, Issue 01, January (2024) 282-286

2.David Parmenter “Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI” Fourth edition. | Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., [2020] | Includes index. Printed in the United States of America.

3. Ж.Давуров. Международный научный журнал, № 1(100), часть 3 «Научный Фокус» май, 2023

4. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонуни <https://lex.uz/uz/docs/6145972>