

DAVLAT BOSHQARUVIDA SAMARADORLIKNI OSHIRISH, INSON RESURLARI VA UNING IQTISODIY IMKONIYATLARI

ERGASHEV TOLIBJON ESHQOBILOVICH

– O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi
Jizzax viloyati filiali bosh inspektori,
f.f.b.f.d., (PhD), dotsent

Annotatsiya: Ushbu maqolada Davlat boshqaruvida samaradorlikni oshirish, inson resurslarini rivojlantirish va inson kapitalini shakllantirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish masalalari tahlil qilindi va **KPI tizimi faqatgina nazorat va baholash vositasi bo‘lib qolmasdan, balki strategik rivojlanish, samarali boshqaruv, inson kapitali va inson resurslaridan to‘laqonli foydalanish vositasiga aylanishi lozimligi**, shu orqali davlat fuqarolik xizmati, xususiy sektor, xizmat ko‘rsatish sohalarida raqobatbardoshlikni oshirib, barqaror iqtisodiy o‘sishni ta‘minlay olishi iqtisodiy tahlil qilindi.

Kalit so‘zlar: Davlat boshqaruvida samaradorlik, Key Performance Indicator (KPI), davlat fuqarolik xizmati, inson kapitali, inson resurslari, kadrlar zaxirasi, iqtisodiy samardorlikni oshirish.

Аннотация: В данной статье анализируются вопросы повышения эффективности государственного управления, развития кадрового потенциала и повышения экономической эффективности посредством формирования человеческого капитала. Экономически обосновано, что система ключевых показателей эффективности должна быть не только инструментом контроля и оценки, но и инструментом стратегического развития, эффективного управления, полного использования человеческого капитала и кадровых ресурсов, тем самым повышая конкурентоспособность государственной гражданской службы, частного сектора и сферы услуг и обеспечивая устойчивый экономический рост.

Ключевые слова: Эффективность государственного управления, ключевые показатели эффективности (KPI), государственная гражданская служба, человеческий капитал, человеческие ресурсы, кадровый резерв, повышение экономической эффективности.

Abstract: This article analyzes the issues of increasing efficiency in public administration, developing human resources, and increasing economic efficiency through the formation of human capital. It is economically analyzed that the KPI system should not only be a control and evaluation tool, but also a tool for strategic development, effective management, full use of human capital and human resources, thereby increasing competitiveness in the state civil service, the private sector, and service sectors and ensuring sustainable economic growth.

Key words: Efficiency in public administration, Key Performance Indicator (KPI), public civil service, human capital, human resources, human resource pool, increasing economic efficiency.

“O`zbekiston – 2030” strategiyasini “Atrof-muhitni asrash va “yashil iqtisodiyot” yilida amalga oshirishga oid Davlat dasturi O`zbekistonda davlat boshqaruvini xalq manfaatlariga xizmat qiluvchi, faol va samarali mexanizmga aylantirishga qaratilgan.

Bugungu kunga kelib, davlat dasturi doirasida qonun ustivorligini ta`minlash va xalq uchun xizmat qiladigan davlat boshqaruvini tashkil etish bo`yicha sezilarli ishlar amalga oshirilmoqda.

O`zbekistondagi islohotlar ijrosini ta`minlash samaradorligini oshirish, hududlar va tarmoqlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish, biznes muhitini yanada yaxshilash, davlat organlarining mas`uliyati va tashabbuskorligini oshirish, boshqaruvning barcha bo`g`inlari o`rtasida integratsiyani mustahkamlash maqsadida O`zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yilning 14-iyul kuni “Davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik, proaktivlik va natijadorlikni oshirish chora-tadbirlari to`g`risida”gi¹ Farmoni qabul qilindi.

¹ O`zbekiston Reapublikasi Qonunchilik ma`lumotlari milliy bazasi <https://lex.uz/pdfs/7630445>

Ushbu tashabbuslar davlat boshqaruvidagi islohotlarning samaradorligini oshirib kelgusida yanada ochiq, shaffof, samarali va inson manfaatlariga yo'naltirilgan yangicha boshqaruv tizimini shakllantirishga xizmat qiladi.

Hozirgi axborotlashgan va raqamli dunyoda inson resurslarini boshqarish tobora strategik vazifaga aylanib bormoqda. Globallashuv davrida yer yuzidagi barcha davlatlarda inson va uning intellektual salohiyati, bilimi eng muhim resurs sifatida qadrlanmoqda. Bizning yurtimizda ham bu sohada aniq va maqsadli ishlar amalga oshirilmoqda. O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy islohotlar jarayonida yuqori malakali, mahoratli kadrlar tarkibini shakllantirish, davlat xizmatchilarining kasbiy va shaxsiy sifatlarini oshirish, salohiyatiga qarab yuqori lavozimlarga ko'tarish bo'yicha olib borilayotgan ishlar amaliyot bilan birga qonunchilik hamda me'yoriy hujjatlarda ham o'z aksini topmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoev raisligida 2022-yil 4-avgust kuni davlat xizmatini isloh qilish va boshqaruvda natijadorlikni oshirish chora-tadbirlari yuzasidan bo'lib o'tgan yig'ilishda davlat rahbari tomonidan davlat fuqarolik xizmati sohasida milliy kadrlar zaxirasini yaratish va shakllantirib borish bo'yicha qator topshiriqlar bergan edi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha berilgan topshiriqlar so'nggi yillarda mamlakatimizda amalga oshirilayotgan ma'muriy islohotlarning mantiqiy davomidir. Davlat rahbarining xalqchil siyosati sababli davlat xizmatchilari aholiga yanada yaqinroq bo'ldi. Xalqni tinglash, budjet mablag'larini fuqarolar talabiga binoan yo'naltirish, yangicha "mahallabay" ishlash tizimi joriy qilindi. Davlat xodimlariga samarali faoliyati uchun munosib sharoitlar yaratildi.

Davlat rahbari Oliy Majlis palatalari qo'shma majlisidagi nutqida: "Navbatdagi muhim vazifa – markaziy idoralarni transformatsiya qilish orqali fuqarolarga xizmat qiladigan ixcham va samarali boshqaruv tizimini yaratish"² ekanini aytgan edilar.

Davlatimiz rahbari keltirgan ma'lumotlarga ko'ra, vazirliklar markaziy ijroiya idora rahbarlarning 40 foizi tuman darajasida, tuman darajasidagi rahbarlarning 60

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti <https://president.uz/uz/lists/view/5398>

foizi viloyat yoki respublika idoralarida faoliyat ko'rsatmagan va bu davlat xizmatida oqsoqliklarga olib kelayotganligigi bo'yicha tanqidiy baho berilgan edi.

Davlat rahbari tashabbusi bilan idoralarda "mahalladan – respublikagacha" tamoyili asosida kadrlarni lavozimlar pog'onasida karera modeli asosida ko'tarilishi tizimini joriy etish bo'yicha lozimligi, alohida ta'kidlandi.

Prezidentimiz takidlaganidek, o'rta bo'g'in rahbarlarining bilim va malakasini oshirish, ularni ish samaradorligini baholab borish tizimini joriy qilish bugungi zamon talabidir. Sir emaski, qabul qilinayotgan qaror va farmonlar, qonunlarning joylarda ijrosi yetarlicha ta'minlanmayapti. Hududiy rahbarlarning o'ziga taalluqli masalalarni hal qilishda yo bilimi yetishmasligi, yo qat'iyati yetmasligi yoki korrupsiyaga berilgani sabab bo'lmoqda. Natijada hududlardagi keraksiz yig'ilishlar va byurokratik to'siqlar muammolarni to'planib qolishiga hamda aholining ishonchsizligiga sabab bo'lmoqda.

Shu sababdan, Bosh vazir o'rinbosarlari, vazirlar, o'zlarining quyi tizim rahbarlari va xodimlarini yangicha talablar va zamonaviy axborot texnologiyalari asosida samarali ishlashga o'rgatish va malakasini muntazam oshirib borish uchun mas'ul etib belgilandi. Shuningdek, kelasi yil boshidan har bir vazirlik o'z ishini tuman, shahar, qishloq va mahalla kesimida rejalashtiradi va tashkil etadi,³ deya alohida topshiriq berib, uning ijrosini tizimli tahlil qilib bormoqda.

Davlat yoki xususiy sektor sohasidagi har bir tashkilotning natijalari uning rahbarlari, menejerlari va mutaxassislarning ish natijalaridan iborat bo'ladi. Shu sababli, xodimlar qanchalik samarali ishlasa, tashkilotning yoki muassasaning yakuniy natijasi shunchalik yuqori bo'ladi. To'g'ri tanlangan xodimlar, o'z vaqtida malaka oshirish, rag'batlantirish tizimining meritokratiya va adolatlilikka asoslanganligi xodimlarning o'z intellektidan aniq maqsadlarda foydalanishi yuqori sifat va natijadorlikka olib keladi.

"Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonunining 36-moddasida Davlat fuqarolik xizmatchisini rag'batlantirish hamda xolisona va adolatli mezonlar asosida xizmatda lavozim bo'yicha ko'tarilishini ta'minlash uchun uning

³ <https://strategy.uz/index.php?news=1188>

faoliyati samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar asosida baholash tizimi joriy etilishi belgilangan.⁴

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 8-mayda "Yangi tahrirdagi O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasini amalga oshirish bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-67-son Farmonida huquqiy davlat prinsipi asosida inson qadrini ulug'lash siyosatini sifat jihatdan yangi bosqichga chiqarish, uning huquq va erkinliklari ustuvorligini ta'minlashning amalga oshirish mexanizmida davlat organlari faoliyatida inson huquq va erkinliklarini ta'minlanishiga rioya etilayotganini baholaydigan asosiy mezonlarni (KPI) har bir davlat idorasi kesimida ular mas'ul bo'lgan soha va vazifalaridan kelib chiqib ishlab chiqish, baholashni o'tkazish hamda har yil yakuni bo'yicha e'lon qilib borish belgilangan.⁵

KPI (Key Performance Indicator) - bu boshqarma, tashkilot (idora, muassasa va korxona)lar va ishchi xodimlar, mutaxassislar faoliyatini belgilangan maqsad va strategiyaga mos rivishda baholashga xizmat qiluvchi samaradorlik, me'yoriy ko'rsatkichlar yoki natijadorlik ko'rsatkichi, deb ham yuritiladi. Qisqacha aytganda, KPI - belgilangan maqsad va natija bo'yicha "o'lchov moslamasi" yoki "o'lchov indikatori" hisoblanadi.

Halqaro ingliz tilida mazkur "samaradorlik ko'rsatkichlari" ("performance indicators"), "eng muhim natijadorlik ko'rsatkichlari" ("key results indicators - KRI") va "muvaffaqiyatning muhim faktorlari" ("critical success factors") kabi tushunchalar bilan izohlanadi.

Amerikalik iqtisodchi va nazariyotchi olim Piter Ferdinand Druker ta'kidlaganidek: - "O'lchangan narsa amalga oshadi". O'lchov muhim boshqaruv vositasidir chunki u bizning ishimizga ta'sir etayotganligini aniqlash, qiymatni

⁴ O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi <https://lex.uz/docs/6145972>

⁵ O'zbekiston Respublikasi Qonunchiligi Axborot-qidiruv tizimi

https://nrm.uz/contentf?doc=720269_o%E2%80%98zbekiston_respublikasi_prezidentining_08_05_2023_y_pf-67-son_yangi_tahrirdagi_o%E2%80%98zbekiston_respublikasi_konstitutsiyasini_amalga_oshirish_bo%E2%80%98yicha_birinchi_navbatdagi_chora_tadbirlar_to%E2%80%98risidagi_farmoni&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana

ko'rsatish, resurslarni boshqarish va takomillashtirishga qaratilgan sa'y-harakatlarga e'tibor berishga yordam beradi.

Uning fikricha, natijadorlikka erishish uchun samaradorlik ko'rsatkichlari bilan alohida shug'ullanish kerak. Shuningdek, rahbarlarni kundalik ishlar bilan band qilmasdan, belgilangan ustuvor vazifalar hamda asosiy maqsad sari faoliyat olib borishi uchun samara beradigan ko'rsatkichlar bilan shug'ullanish kerakligini ta'kidlagan.

1960-1970-yillarda AQShda "Management by Objectives" (Maqsadlar bo'yicha boshqarish) texnikasi yaratildi va u keyinchalik juda mashhur bo'ldi. Ushbu texnika yordamida har bir xodimning shaxsiy yutuqlari baholanadi. Asosiy e'tibor xodimning bir yil davomida bajargan ishining natijalariga qaratiladi. 1970-yillarda "Maqsadlar bo'yicha boshqarish" (MBB) xodimlarni baholash va rag'batlantirishning universal usuli edi. 1980-yillarga kelib "Performance management" (PM) deb nomlangan tizim yaratildi. "Faoliyatni boshqarish" yoki "Key Performance Indicator" (KPI) "Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari" tizimi deb tarjima qilinadi. MBB texnikasidan farqli o'laroq KPI uslubi nafaqat natijani, balki unga erishilgan yo'llarni ham baholashga qaratilgan, ya'ni xodimning shaxsiy fazilatlarini baholash bilan birga o'z lavozimi talabiga loyiq bo'lmagan xodimlarni aniqlashi mumkin. Bularning barchasi nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki xodimlar o'zlarining aniq majburiyatlari va tashkilotning strategik maqsadlari o'rtasidagi munosabatni yaxshiroq tushunishlariga yordam beradi.⁶

1990-yillarda samaradorlik ko'rsatkichlari turli sohalarda, eng muhimi, hukumatda mashhurlikka erishdi. Samaradorlikni boshqarish tizimlarining barcha tatbiqlari silliq emas edi va ba'zida ular yaxshilikdan ko'ra ko'proq zarar keltirdi. Biroq, yaxshi va yomon tajribalar amaliyotdan o'rganish orqali chora-tadbirlardan foydalanish bo'yicha ko'proq asosli qarorlar qabul qilishga yordam berdi. Bu tarix bizni qayerga olib boradi? Amaliyot boshqaruv konsepsiyalarining paydo bo'lishiga olib keldi, aksincha emas.

⁶ Бутова Т.В., Щукин И.А. Современные методы повышения эффективности государственного управления // Сборник конференций НИЦ Социосфера. - 2013. - № 45. - С. 77-80.

Samaradorlik o'lovlaridan foydalanish vaqt o'tishi bilan organik ravishda rivojlandi.⁷ Shuni alohida ta'kidlab o'tish joizki, bugungi kunga qadar tadqiqotchilar "muhim samaradorlik ko'rsatkichlari" tushunchasini aniqlashga yagona yondashuvni ishlab chiqishga zarurat sezmagan. Ushbu konsepsiyaning turli xil ta'riflarini o'rganish asosida muhim samaradorlik ko'rsatkichlari tabiati va ko'lami bo'yicha mamlakatimizda rivojlangan ikkita yo'nalishni ko'rsatib o'tish mumkin. Birinchisi, muhim samaradorlik ko'rsatkichlari strategik korxonalarni boshqarish vositasi sifatida qaraladi. Ikkinchisi, muhim samaradorlik ko'rsatkichlaridan foydalanish faqat xodimlarni boshqarish sohasi bilan cheklangan.

Bu ikki yondashuv bir-birini to'ldiruvchi, birgalikda esa yanada samarali boshqaruv tizimini shakllantiruvchi omillar sifatida qaralishi lozim. Muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) nafaqat strategik darajadagi qarorlarni qabul qilishda, balki operatsion darajadagi, tezda faoliyatni kuzatish va xodimlarning ish natijasini baholashda ham muhim ahamiyatga ega.

Birinchi yo'nalish - Muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (MSK)ni strategik boshqaruv vositasi sifatida ko'rish - korxonaning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun muhim bo'lgan omillarni aniqlash va ular asosida resurslarni samarali taqsimlashni nazarda tutadi. Bu yondashuvda MSK tashkilotning yuragini, maqsadlari va asosiy yo'nalishlari bilan chambarchas bog'langan bo'ladi. Ikkinchi yo'nalish - MSKni faqat xodimlarni boshqarish vositasi sifatida cheklash - balki ko'proq operatsion samaradorlikni oshirishga qaratilgan bo'lib, individual yoki guruh darajasidagi ishlashni baholash uchun qo'llaniladi. Bunday yondashuv ma'lum darajada qisqa muddatli natijalarga urg'u beradi.

Bizning fikrimizcha, bu ikki yondashuvni qarama-qarshi emas, balki integratsiyalashgan tizim sifatida ko'rish lozim. Strategik va operatsion darajadagi MSKlar o'zaro uyg'unlashtirilganda, tashkilot umumiy maqsad sari harakatlanadi va barcha darajalarda faoliyat natijadorligi oshadi. Shu orqali samaradorlikni boshqarish

⁷ A.Brudan. Learning from practice – A brief history of performance measurement. URL: <https://www.performancemagazine.org/learning-from-practice-a-brief-history-of-performance-measurement/>

tizimining evolyutsiyasi davom etib, yanada mukammal va barqaror boshqaruv modellari shakllanadi.

Muhim samaradorlik ko'rsatkichlari tizimining tarkibiy qismlarini ko'rib chiqish jarayonida R.Kaplan va D.Norton idrok etish qiyin bo'lgan ko'plab analitik ko'rsatkichlar orasida asosiylarini ajratib ko'rsatishni taklif qildilar. Klassik ko'rsatkichlar kartasida to'rtta blok mavjud:

- birinchi blok - kompaniyaning missiyasi va strategiyasi;
- ikkinchi blok – ichki biznes jarayonlari;
- uchinchi blok – kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish;
- to'rtinchi blok - mahsulot yoki xizmatlar iste'molchilari.⁸

O'z navbatida, bloklarning har biri maqsadlar, ko'rsatkichlar, vazifalar, tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Iqtisodiyot fanlari doktori G.Abdurahmonova ta'kidlashicha: "...tashkilotlar strategik, ma'muriy va rivojlantirishga oid uchta keng maqsadni qondirish uchun faoliyat samaradorligini boshqarish tizimlarini yaratadilar. Faoliyat samaradorligini boshqarishning strategik maqsadi tashkilot maqsadlariga erishishda yordam berishdir.

Bu xodimlarning xatti-harakatlarini tashkilot maqsadlari bilan bog'lashga yordam berish orqali amalga oshiriladi. Faoliyat samaradorligini boshqarishda tashkilot yoki muassasaning har bir xodimidan nimani kutayotganini aniqlashdan boshlanadi. U har bir xodimning faoliyatini qaysi bosqichda kutilayotgan natijalarga erishayotgani yoki yo'qligini baholaydi. Bu tashkilotga xodimlarni o'qitish, rag'batlantirish yoki intizom kabi tuzatish choralarini ko'rib chiqish imkonini beradi".⁹

Ta'kidlash lozimki, so'nggi paytlarda davlat fuqarolik xizmatchilari uchun har bir davlat organida samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqish jarayoni amalga oshirilmoqda. Lekin ko'rsatkichlarning ko'p miqdorda va aniq belgilab berilmaganligi

⁸ Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. – M.: Olimp-Biznes, 2005.

⁹ Abdurahmonova G.Q. Inson resurslarni boshqarish. Darslik. -T.: O'zR FA "Fan" nashriyoti davlat korxonasi, 2021. - 258 b

natijasida faoliyat samaradorligiga erishishga o'zining salbiy ta'sirini ko'rsatmasdan qolmaydi.¹⁰

Ilg'or xorijiy davlatlarning tajribasini o'rganish natijalariga ko'ra, davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashda ko'rsatkichlar soni oshirilishi natijasida ularning asosiy e'tibori ish vaqtni rejalashtirilmasligi, topshiriqlarning oxiriga yetkazilmasligi yoki sifatsiz bajarilishiga sabab bo'lishi o'z tasdig'ini topganligini kuzatish mumkin.

Davlat xizmatchilarining samarali faoliyat ko'rsatishi uchun bugungi kunda xorijiy davlatlar tajribasiga ko'ra KPI ko'rsatkichlari 5-7 tagacha belgilanishi tavsiya qilinmoqda.

Sanoat korxonalari, xususiy sektor va xizmat ko'rsatish sohalarida o'z faoliyatlaridan kelib chiqib, KPI bo'yicha uch muhim jihatini alohida-alohida ajratib ko'rsatish mumkin, bular: individual, bo'linma va korxona miqyosida. Rahbarlarning bunda belgilangan asosiy vazifasi shaxsiy va jamoaviy mehnat samaradorligini oshirish hamda shu orqali tashkilotdagi umumiy samaradorlik asosida pirovard natijadorlikka erishishni o'z ichiga oladi. Individual faoliyat samaradorligi muhim ko'rsatkichlari lavozimga qo'yilgan talablar va majburiyatlar xodimning mehnat faoliyati natijalariga qanchalik mos kelishi, shuningdek, vazifalarni o'z vaqtida, sifatli va samarali bajarganligi bo'yicha ko'rsatkichlar tizimidir.

Bizning fikrimizcha, tashkilotda xodimlar mehnat faoliyati samaradorligi muhim ko'rsatkichlari (KPI)ni baholashni tashkilotni boshqarish tizimida asosiy unsur deb e'tirof etish mumkin.

Biroq, korxonada xodimlar faoliyati samaradorligi muhim ko'rsatkichlarini (KPI) baholash tizimini joriy etish va u asosida faoliyatni doimiy tahlil etib borishda bir qator

¹⁰ T.Ergashev

https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&hl=ru&q=related:Nv4G4vvq4nIJ:scholar.google.com/#d=gs_cit&t=1751000308239&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3ANv4G4vvq4nIJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dru~:text=Ergashev%20T.%20E.%20INNOVATION%2C%20HUMAN%20CAPITAL%20AND%20YOUTH%20IN%20AN%20INFORMED%20SOCIETY%20//Theoretical%20%26%20Applied%20Science.%20%2E%80%93%202020.%20%2E%80%93%20%2E%84%96.%2010.%20%2E%80%93%20%D0%A1.%2021%2D23.

xatarlar to'sqinlik qiladi. Ushbu xatarlarni to'g'ri tahlil etgan holda o'z vaqtida bartaraf etish korxonaning dasturul amaliga aylanishi lozim.

Xatarlar nafaqat korxonada xodimlar faoliyati samaradorligi muhim ko'rsatkichlarini (KPI) baholash tizimi, balki korxonaning umumiy faoliyatiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu nuqtai nazardan korxonalar samaradorligi muhim ko'rsatkichlarini (KPI) baholash tizimiga ta'sir etuvchi ehtimoliy xatarlar va ularni bartaraf etish imkoniyatlari tadqiqot davomida quyidagi alohida ro'yxatda o'z aksini topdi:

Birinchidan, qo'yilgan maqsadlarning aniq o'lchovga ega bo'lmasligi – mehnat samaradorligining muhim ko'rsatkichlari tizimini joriy etishdagi eng katta xatar hisoblanadi. Chunki, xodimlarni natija uchun ishlashga majburlash va xodimlarning shaxsiy maqsadlarini korxona maqsadlari bilan muvofiqlashtirish korxona uchun ijobiy pirovard natijalar keltirishi kafolatlanmaydi.

Mehnat faoliyati samaradorligining muhim ko'rsatkichlarini baholash tizimi joriy etishda kiritiladigan har qanday o'zgarishlar natijasida aynan nima yaxshilanishi va bu qanday o'lchanishiga e'tibor qaratish muhim sanaladi.

Zero, korxonada aniq o'lchanadigan maqsadlar bo'lmasa, har qanday samaradorlikni baholash tizimi muvaffaqiyatli bo'lmaydi. Bunga asosiy sabab qilib, noaniq maqsadlarni belgilash boshqaruv xodimlari va korxonada jamoasini rag'batlantirmaydi, natijada xarajatlar va investisiyalar samarasizligiga olib keladi.

Korxona faoliyatini natijadorligini ta'minlaydigan har qanday maqsadni belgilash uchun faoliyatda duch kelinadigan muammolarni chuqur tahlil qilish va xodimlar mehnat faoliyatidagi eng muhim sun'iy cheklovlarni aniqlab olish lozim.

Shuningdek, sohada faoliyat ko'rsatayotgan olimlarning fikriga ko'ra, KPI ko'rsatkichlarida "kamroqdan ko'proq" tamoyili bilan kam ko'rsatkichlar belgilab berilishi orqali ko'proq samaradorlikka erishish mumkinligi nazarda tutiladi. KPI ko'rsatkichlarining kichikroq soni esa ko'proq konsentratsiyani ta'minlaydi.

Xulosa qilib aytganda, **KPI tizimi faqatgina nazorat va baholash vositasi bo'lib qolmasdan, balki strategik rivojlanish, samarali boshqaruv, inson kapitali va inson**

resurslaridan to'laqonli foydalanish vositasiga aylanishi lozim. Shu orqali davlat fuqarolik xizmati, korxonalar, xususiy sektor, xizmat ko'rsatish sohalarida raqobatbardoshlikni oshirib, barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlay oladi.

Davlat boshqaruvida samaradorlikni oshirish, xususiy sektor va biznes, xizmat ko'rsatish sohalaridagi xodimlar faoliyatini eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari asosida baholash yuzasidan o'tkazilgan tahlillar natijasiga ko'ra bugungi kunda davlat organlari hamda unda faoliyat ko'rsatayotgan davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatida ayrim muammolar va kamchiliklar mavjud.

Jumladan, o'z faoliyatiga xos bo'lmagan vazifalar va funksiyalar yuklatilayotganligi, baholash bo'yicha yaxlit bir tizimning shu paytgacha mavjud bo'lmaganligi har bir davlat tashkilotining, davlat fuqarolik xizmatchilarining faoliyatiga hamda ularning faoliyat samaradorligiga, natijadorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Ushbu jarayonda tashkilot maqsadlari va xodimlar xohishlari o'rtasida mutanosiblikka (tenglikka) erishish bilan xodimlar faoliyatiga ta'sir etib tashkilot va xodimlar qiziqishlarining yagona jarayon muhitini yaratish maqsadga muvofiqdir.

Davlat boshqaruvida samaradorlikni oshirish, davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini **eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI)** asosida baholashning ahamiyati va bu jarayonda inson resurslarini rivojlantirishning iqtisodiy muammolarini tahlil qilib **quyidagi fikrlarni ilgari suramiz:**

1.Baholash tizimining mavjud emasligi asosiy muammolardan biri hisoblanadi. Ya'ni, Davlat organlari va tashkilotlarida yagona, markazlashtirilgan KPI tizimining joriy qilinmagani xodim faoliyati samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Tizim joriy etilishi orqali tashkilot maqsadlari bilan xodimlar shaxsiy maqsadlari o'rtasidagi mutanosiblik ta'minlanadi.

2.Xodimlarga xos bo'lmagan funksiyalarni yuklash holatlarini bartaraf etish zarur. Bu holatlar nafaqat faoliyat samaradorligi, balki ichki motivatsiya va tashkilotga bo'lgan ishonchga ham jiddiy putur yetkazadi.

3.KPI natijalari asosida moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish tizimini yo‘lga qo‘yish maqsadga muvofiq. Bunda quyidagi qoidalarga amal qilish lozim:

- mas’ul xodim natijaga erishganda – rag‘batlantiruvchi **mukofot** olishi;
- tashkilot muvaffaqiyatsizlikka uchrasa - **javobgarlik adolatli holatda taqsimlanishi**;
- muvaffaqiyatda - mas’ul **xodim hissasi alohida e’tirof etilishi** lozim.

Korxonalar, xususiy biznes va xizmat ko‘rsatish sohalarida samaradorlikni oshirish va barqaror natijalarga erishish uchun **xodimlar faoliyatini baholash tizimini - ya’ni KPI tizimini – aniq, o‘lchab bo‘ladigan, real va amaliy maqsadlar asosida shakllantirish uchun quyidagi asosiy xulosalarni ilgari suramiz:**

1.KPI tizimi tashkilot, korxona va jamiyatlarda boshqaruvining ajralmas qismi sifatida qaralishi lozim. Bu tizim rahbariyatga strategik qarorlar qabul qilishda, resurslarni samarali taqsimlashda va xodimlar faoliyatini ob’ektiv baholashda yordam beradi.

2.Ma’lumotlar asosida qaror qabul qilish madaniyatini shakllantirish zarur. Ya’ni KPI tizimi doirasida to‘plangan ma’lumotlar nafaqat baholash, balki doimiy takomillashtirish va rivojlanish manbai sifatida xizmat qilishi lozim.

3.Havf-xatarlarni oldindan aniqlash va ularni bartaraf etish mexanizmlarini ishlab chiqish KPI tizimining muvaffaqiyatli ishlashining muhim omilidir. Bu, xususan, quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- noaniq yoki umumiy maqsadlar;
- mehnat jarayonini ortiqcha byurokratik tartiblarga yuklash;
- xodimlar o‘rtasida raqobatni salbiy shaklda kuchaytirish;
- KPI natijalarining noto‘g‘ri talqin qilinishi yoki rag‘batlantirish tizimi bilan nomutanosib bo‘lishi.

4.Barcha xodimlarning ishtirokini ta’minlash - KPI tizimini joriy etishda xodimlarning fikrini inobatga olish, ularni jarayonga jalb qilish va tizimga egalik hissini shakllantirish juda muhim hisoblanadi. Bu ularga motivatsiyasi berib, zimmasidagi mas’uliyatini oshiradi.

**5.Sohani doimiy o`rganish, tahlil qilish va takomillashtirib borish** - KPI tizimi barqaror statik model emas, balki o`zgaruvchan dinamik bo`lishi lozim. Korxona ichki va tashqi muhitidagi o`zgarishlar bilan bir qatorda KPI tizimi ham qayta ko`rib chiqilishi va doimiy yangilanib borilishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O`zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma`lumotlari milliy bazasi
<https://lex.uz/pdfs/7630445>
2. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti
<https://president.uz/uz/lists/view/5398>
3. <https://strategy.uz/index.php?news=1188>.
4. T. T.Ergashev. Образование наука и инновационные идеи в мире. Выпуск журнала №44, Часть-9, май-2024, С-64-70,
<https://www.newjournal.org/index.php/01/article/view/13502>
5. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? - М.: Дело, 2001. - С. 44.
6. Соловьев А.Ш. Политология. Политическая теория, политические технологии. Учебник для студентов вузов. - М.: Аспект Пресс, 2000. - С. 521.
7. Почепцов Г.Г. Профессия: имиджмейкер. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.:Алетейя, 2001. – С
8. McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.
9. Abdurahmonova G.Q. Inson resurslarni boshqarish. Darslik.-T.: O`zR FA “Fan” nashriyoti davlat korxonasi, 2021. - 258 b
10. Ch. BasuMallick. What Are Key Performance Indicators (KPIs)? Definition, Types, BestPractices, andExamples||URL:<https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-are-keyperformance-indicators-kpis/> Publeshed on June 24, 2020
11. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. -М.: Издательство ГИППО, 2010.

12. Менеджмент корпорации и корпоративное управление/А.Н.Асаул, В.И.Павлов, Ф.И.Бескиеръ, О.А.Мышко.-СПб.:Гуманистика, 2006.
13. Ergashev T. OZBEKISTONDA TALIM XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISHDA KLASSTER USULIDAN FOYDALANISH VA UNING IQTISODIY IMKONIYATLARI //SUSTAINABILITY OF EDUCATION, SOCIO-ECONOMIC SCIENCE THEORY. – 2025. – Т. 3. – №. 31. – С. 115-119.