

XODIMLAR ISH FAOLIYATINI BAHOLASHDA OBYEKTIVLIK VA SHAFFOFLIK MASALALARI

Umidjon Hamroqulov

Buxoro davlat universiteti "Marketing va menejment" kafedrasi

Ziyavitdinov H.H

Buxoro davlat universiteti

Annotatsiya: *Ushbu ishda xodimlar ish faoliyatini baholash jarayonida obyektivlik va shaffoflik tamoyillarining ahamiyati tahlil qilinadi. Tashkilotlarda adolatli baholash tizimini yaratish, inson resurslarini boshqarishda xolislikni ta'minlash va baholash natijalarining shaffofligini oshirish muhim jihatlar sifatida ko'rib chiqiladi. Shuningdek, baholash mezonlari, ularni ishlab chiqish usullari hamda subyektiv omillarni kamaytirish yo'llari haqida fikr yuritiladi. Tadqiqot natijalari asosida samarali baholash tizimini shakllantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar beriladi.*

Kalit so'zlar: *mehnat faoliyati, samaradorlik mezonlari, kompetensiya, baholash tizimi, KPI, xodim monitoring*

Tashkilotning muvaffaqiyati avvalo uning inson resurslarining salohiyati va mehnat unumdorligiga bog'liq. Xodimlar faoliyatining samarali baholanishi esa mehnat unumdorligini oshirish, motivatsiyani kuchaytirish, adolatli mukofotlash tizimini shakllantirish, karyera o'sishini rejalashtirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Shu bois bugungi kunda mehnat faoliyatini baholash — oddiy jarayon emas, balki murakkab boshqaruv va metodik faoliyat sifatida qaralmoqda. Bu baholashda mezonlar to'g'ri tanlanishi, ular aniq, o'lchanadigan va obyektiv bo'lishi lozim. Mazkur maqolada ana shu mezonlar tizimining shakllanishi, turlari va samaradorligi haqida batafsil so'z yuritiladi.

Xodimlarning ish faoliyatini baholash mezonlari umumiy qilib aytganda, xodimning tashkilot oldida qo'yilgan vazifalarni qanchalik muvaffaqiyatli bajarayotganini aniqlash uchun xizmat qiluvchi indikatorlardir. Bu mezonlar har bir soha, kasb, lavozim va strategik yo'nalishga mos tarzda ishlab chiqilishi lozim. Ularni quyidagi asosiy yo'nalishlarga ajratish mumkin: Samaradorlik (effektivlik) mezonlari — xodim tomonidan erishilgan natijaning sifatini aks ettiradi. Masalan: rejalashtirilgan topshiriqlar bajaranganlik foizi, mahsulot sifati, mijozlar qoniqishi darajasi, xatolar soni, xizmat ko'rsatish tezligi va h.k.

Mehnat unumdorligi (produktiviteti) mezonlari — bu xodim tomonidan bir me'yorli vaqt birligida bajarilgan ish hajmi bilan bog'liq. Ishlab chiqarishda bu — mahsulot birligi soni, xizmat sohasida — mijozlarga xizmat ko'rsatish soni bo'lishi mumkin.

Kompetensiyalar asosidagi mezonlar — xodimning professional malakasi, axloqiy qadriyatlari, muomala madaniyati, jamoa bilan ishlash qobiliyati, innovatsion

tafakkurga egaligi baholanadi. Bu mezonlar ko'pincha yuqori malakali kadrlar, rahbarlar va ijodiy mutaxassislar uchun dolzarbdir. Xulq-atvor va ish madaniyati mezonlari — xodimning intizomi, tashabbuskorligi, vaqtga nisbatan mas'uliyati, tashkilot ichki qoidalariga rioya qilishi, ijtimoiy moslashuvchanligi baholanadi. Bu mezonlar jamoa ichki iqlimi va korporativ madaniyatni shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. KPI (Key Performance Indicator) tizimi — asosiy natijaviy ko'rsatkichlarga asoslangan zamonaviy yondashuvdir.

Har bir lavozim uchun belgilangan KPI ko'rsatkichlar (foйда, samaradorlik, innovatsion takliflar soni, loyihalarning bajarilish sifati) bo'yicha har chorak yoki yillik baholash olib boriladi. Bu tizim korxona strategik maqsadlari bilan bevosita bog'langan bo'lishi bilan ajralib turadi. Baholash tizimining samarali ishlashi uchun mezonlar — SMART|| (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) tamoyillari asosida ishlab chiqilishi kerak. Ya'ni har bir mezon aniq, o'lchanadigan, erishilishi mumkin bo'lgan, mazmunan dolzarb va vaqt jihatdan chegaralangan bo'lishi zarur. Baholash jarayoni nafaqat xodimning faoliyatini tahlil qilish, balki tashkilot rahbariyati uchun qaror qabul qilishda asosiy vosita hamdir. Baholash natijalari asosida xodimni rag'batlantirish, unga treninglar belgilash, lavozimga ko'tarish yoki qayta tayyorlash choralari ko'rish mumkin.

Zamonaviy tashkilotlarda ish faoliyatini baholashda 360 daraja usuli keng qo'llanmoqda. Bu usulda xodimni faqat rahbari emas, balki uning hamkasblari, bo'ysunuvchilari, mijozlari va o'zi ham baholaydi.

Bunday tizim ko'proq ijtimoiy ko'nikmalar, rahbarlik fazilatlar va jamoa bilan ishlash ko'nikmalarini aniqlashda foydali [1]. O'zbekistonda mehnat samaradorligi ko'rsatkichlarini aniqlash bo'yicha ko'plab sohalarda hali ham subyektiv yondashuvlar saqlanib qolgan. Ko'pgina tashkilotlarda baholash formal shaklda o'tkaziladi yoki natijalari real motivatsion tizimga bog'lanmagan. Shu bois, har bir tashkilotda baholash tizimi strategik boshqaruv bilan integratsiyalashgan bo'lishi, natijalari esa haqiqiy o'zgarishlarga olib keluvchi mexanizmlarni ishga solishi kerak.

Mehnat munosabatlari juda tezkor va murakkab kechayotgan bugungi davrda ishchi kuchini, xususan kadrlar faoliyati samaradorligini yanada oshirish, zamonaviy ish jarayoni hamda mehnat munosabatlarida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv juda katta ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun ham rivojlangan davlatlar boshqaruv kadrlar tizimida samaradorlikni o'lchash mexanizmi sifatida KPI tushunchasidan keng foydalaniladi. KPI (Key performance indicator) – asosiy ish samaradorlik ko'rsatkichi hisoblanib, tashkilot, bo'lim yoki shaxsning faoliyat natijadorligi baholanadigan to'plamdir. Bu esa baholash mezonlarini ko'p qirrali va doimiy takomillashib boruvchi tizim sifatida tasavvur qilishni talab etadi [2]

Shuningdek, xodimlarni baholashda emotsional intellekt (EI) mezonlariga ham e'tibor kuchayib bormoqda. Xodimning o'zini boshqarishi, boshqalarni tushunishi, nizolarni bartaraf etish qobiliyati va jamoada sog'lom iqlimni saqlay olishi zamonaviy tashkilotlar uchun mehnat samaradorligiga ta'sir qiluvchi hal qiluvchi omillardan

biridir. Shu sababli ayrim kompaniyalar interaktiv psixometrik testlar, kuzatuv, vaziyatli baholashlar orqali xodimning emotsional salohiyatini o'lchashni yo'lga qo'yg'alar [3]. Bundan tashqari, o'zini baholash natijalarini rahbar baholashi bilan solishtirish orqali obyektivlik va adolat prinsipi mustahkamlanadi [4].

Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholash tizimini xalqaro reyting va indeks ko'rsatkichlari bilan uyg'unlashtirish orqali har bir viloyat va tumandagi ijro organlari faoliyati samaradorligini baholash tizimini joriy etish davlat xizmatlarini samarali tashkil etishni rag'batlantirish imkonini beradi.

Aslida iqtisodiy faoliyat bilan shug'ullanuvchi korxonalar uchun yaratilgan KPI — bu ma'lum bir faoliyatda yoki muayyan maqsadlarga erishish yo'lidagi muvaffaqiyat ko'rsatkichidir. Aytishimiz mumkinki, KPI amalda erishilgan natijalarning miqdoriy jihatdan o'lchanadigan va ish beruvchilar tomonidan o'z xodimlarini baholaydigan ko'rsatkich hisoblanadi.

Ushbu yo'nalishda yirik tadqiqotlar olib borgan olimlar davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashning ustuvor yo'nalishlarini belgilashda quyidagi jihatlariga e'tibor qaratish lozimligini ta'kidlashgan:

- faoliyatni baholash mazmuni fazilat, qobiliyat, mehnatsevarlik, halollik va yutuqlar bilan bog'liqligi;
- davlat xizmatchilari faoliyatini baholashning ikkinchi va uchinchi darajali ko'rsatkichlari mavjudligi;
- fazilat, tirishqoqlik va halollikni umumiy me'yor – umumiy indeks deb hisoblash;
- qobiliyat va har xil pozitsiyalarni baholashda shaxsiy standartlarni ham hisobga olish;
- umumiy va asosiy bahoni berishda barcha jihatlarni hisobga olish;
- davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini “maqsadlarni baholash” va “360 gradus baholash” texnologiyalari asosida baholash;
- samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) bo'yicha baholash.

Bugungi kunda KPI mexanizmidan dunyoning rivojlangan davlatlari boshqaruv kadrlar tizimida keng foydalanib keladi. Davlat xizmati samaradorligini baholashning yangi usullarini joriy etishning eng muvaffaqiyatli namunlari sifatida Fransiya, Avstraliya, Kanada, Yangi Zelandiya va Gollandiya kabi rivojlangan davlatlarni sanab o'tish mumkin. Masalan, Fransiyada bir necha yildan buyon davlat xizmatchilari faoliyatining samaradorligini baholash tizimidan (indicateurs clés de performance) foydalaniladi. Fransiya tajribasida mazkur monitoring muntazam ravishda, sohadagi yirik islohotlar asosan yangi hukumat kelganda amalga oshiriladi. Prezident E.Makron davriga kelib, davlat xizmati keskin isloh qilinmoqda. 2020 yilda Transformatsiya va davlat xizmati vazirligi tashkil etildi.

Mazkur idoraning asosiy vazifasi joylarda davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlarini amalga oshirilishini ta'minlash va davlat xizmatini xalq uchun qulay qilish va davlat xizmatiga raqamli texnologiyalarni kiritishni tezlashtirish.

Baholash Transformatsiya va davlat xizmati vazirligi qoshida vazirliklararo taftish qo'mitasi, kadrlar boshqarmasi tomonidan hamda vazirlik va tashkilotlar ichki auditori orqali tashkil etiladi. Bunda har bir vazirlik indikatorlarni o'zi belgilaydi.

Fransiyada davlat xizmatchilarining faoliyati samaradorligi Transformatsiya va davlat xizmati vazirligi qoshida vazirliklararo taftish qo'mitasi tomonidan yilda bir marotaba o'tkaziladi. Bu keyingi yildagi prognozlarga o'zining xulosalari bilan ta'sir o'tkazadi. Mazkur metodika har bir vazirlikning rivojlanish strategiyasidan kelib chiqadi va indikatorlar alohida belgilanadi. Natijadorlikni rag'batlantirish asosan lavozimni oshirish orqali amalga oshiriladi.

Fransiyada har bir vazirlik o'zining o'rta va uzoq muddatli strategiyalarini ishlab chiqish talabi o'rnatilgan bo'lib, ushbu strategiyalarda aniq maqsadlar va ularni baholash uchun ko'rsatkichlar belgilanishi shart qilib qo'yiladi. Erishilayotgan natijalarni baholash maqsadida Fransiya boshqaruv tizimida baholash usuli o'z-o'zini shahar) hokimi o'rinbosarlari faoliyatining samaradorligi har yarim yillik yakuni bilan baholanib, Agentlik tomonidan ularning monitoringi tashkil qilib borilmoqda.

Shuningdek, vazirlik va idoralarda bosqichma-bosqich KPI tizimi joriy etilmoqda, qolaversa ushbu jarayonlarni raqamlashtirish choralari ko'rilmoqda.

Ammo, davlat boshqaruvidagi KPI asosida joriy etiladigan amaliyot boshqaruv kadrlari tizimini tashkil etish bilan bog'liq bir qancha muammoli masalalarni oldimizga qo'ymoqda.

Birinchidan, KPI indikatorlarini ishlab chiqishda aniq, real va ob'ektiv talablar belgilash masalasi. Ya'ni tuman (shahar) hokimlarining yoshlar siyosati, ijtimoiy rivojlantirish va ma'naviy-ma'rifiy ishlar bo'yicha o'rinbosarlari uchun belgilangan eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari sifatida yoshlar bandligi ko'rsatilgan. Ijro hokimiyati tizimida esa bandlik organlari faoliyatini muvofiqlashtirish moliya-iqtisodiyot va kambag'allikni qisqartirish bo'yicha birinchi o'rinbosar vakolatida turadi. Shunga o'xshash vakolatlar va majburiyatlar belgilanishida muammoli vaziyatlar keltirib chiqarmaydigan aniq, tizimli indikatorlarning belgilanishi tegishli rahbar faoliyatini ham samaradorlik ko'rsatkichlarini oshishiga, hamda real va ob'ektiv baholab borilishiga imkon beradi.

Ikkinchidan, baholash indikatorlarini belgilashda hududlarning individual xususiyatlarini inobatga olish zarur. Bular demografik, ijtimoiy, iqtisodiy va hokazo.

Bunda respublikamizning ko'p millatli ekanligi, tumanlarni iqtisodiy ixtisoslashuvi va aholining tirikchilik manbaining bir – biridan farqlanishi, ijtimoiy xarakterning xilma-xilligi kabilar inobatga olinishi zarur. Misol uchun Andijon viloyatini Qo'rg'ontepa tumani hududi bilan Xorazm viloyatini Qo'shko'pir tumani yeri, aholisi ijtimoiy-iqtisodiy turmush sharoiti turlicha. O'z-o'zidan bu hududlarning boshqaruv kadrlari faoliyatiga ham turlicha yondashuv zarur bo'ladi.

Uchinchidan, boshqaruv kadrlari faoliyatiga prognoz ko'rsatkichlar belgilashda ham real va haqqoniylikka alohida e'tibor zarur bo'ladi. Bunda albatta hudud imkoniyatlari bilan birga, umumdavlat va global miqyosdagi jarayonlar ham hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir.

Xodimlarning ish faoliyatini baholash mezonlari – bu tashkilot ichki tizimining yurak urishi hisoblanadi. To'g'ri tanlangan va adolatli qo'llanilgan mezonlar xodimda mehnatga bo'lgan mas'uliyatni oshiradi, ijtimoiy adolat tamoyillarini mustahkamlaydi va eng asosiysi – umumiy samaradorlikni orttiradi. Shu bois har bir tashkilot o'z faoliyat xususiyatlarini inobatga olgan holda, zamonaviy metodologiyalar asosida xolis, puxta va tizimli baholash tizimini shakllantirishi zarur. Xulosa o'rnida shuni ta'kidlash joizki, bugungi tezkor axborot va globallashuv davrida kadrlar zaxirasi xususan boshqaruv kadrlari tizimida KPI mexanizmini to'g'ri qo'llash, kutilayotgan natijaga erishishda, davlat va jamiyatning rivojlanishida ijobiy samara beradi.

ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Armstrong, M. (2021). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. – London: Kogan Page.
2. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2020). Human Resource Management. – Pearson Education Limited.
3. Qo'chqorov, A. (2019). Kadrlar boshqaruvi nazariyasi va amaliyoti.
4. Bakhronova, D. (2021). Xodimlarning mehnat faoliyatini baholashda kompetensiyalar yondashuvi. // –Mehnat bozori va boshqaruv|| jurnali, №3.
5. Hamidovich, Z. H. (2024). PERSONNEL MANAGEMENT AS A WAY TO IMPROVE THE QUALITY OF SERVICE IN A HOTEL ENTERPRISE. IMRAS, 7(12), 204-208.
6. Shukurullayeva, H., & Ziyavitdinov, H. H. (2025). DIGITAL FINANCIAL TECHNOLOGIES AND SMALL BUSINESS. AMERICAN JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY BULLETIN, 3(5), 330-335.
7. Зиявитдинов, Х. (2021). Quality of services as a result of the sophistication of the catering team. Региональные проблемы экономических изменений и перспектива развития, 1(1), 6-12.
8. Ziyavitdinov, H. H., & Umidjon, N. (2025). IMPACT OF DIGITAL MARKETING (DM) ON UZBEKISTAN TOURISM MANAGEMENT SYSTEM AND USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IN UZBEKISTAN TOURISM SECTORS. AMERICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, 3(3), 72-80.
9. Salimova, M., & Ziyavitdinov, H. H. (2025). THE FREELANCE ERA: TRANSFORMING TRADITIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. FARS International Journal of Education, Social Science & Humanities., 13(7), 272-277.