



**TASHKENT STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

# **MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

ilmiy elektron jurnali

**LABOUR ECONOMICS AND  
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

**2023 yil 4-son**

Volume 5, Issue 4, 2023



**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI  
VA INSON KAPITALI**  
**ISSN: 3030-3117**



**LABORECONOMICS.UZ**

**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

*№ 4-2023*

**ЭКОНОМИКА ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ**

**LABOR ECONOMICS AND HUMAN CAPITAL**

“Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 328/3-sonli qarori bilan ro‘yxatga olingan.

**Muassis:** “Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy maktabi.

**Tahririyat manzili:**

100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi,  
49 uy

**Elektron manzil:** [ilmiymaktab@gmail.com](mailto:ilmiymaktab@gmail.com)

**Jurnal web-sayti:** [www.laboreconomics.uz](http://www.laboreconomics.uz)

**Bog‘lanish uchun telefonlar:**

+998998818698

**Tahririyat Kengashi raisi:**

(Chairman of the Editorial Board)

Abduraxmanov Qalandar Xodjayevich, O'zFA akademigi

**Tahririyat Kengashi a'zolari:**

(Members of the Editorial Board)

Toshqulov Abduqodir Hamidovich, i.f.d., prof.  
Yusupov Axmadbek Tadjiyevich, i.f.d., prof.  
Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.f.d., prof  
Raifkov Kudratilla Mirsagatovich, i.f.d., prof  
Xalmuradov Rustam Ibragimovich, i.f.d., prof  
Umurzakov Baxodir Xamidovich, i.f.d., prof.  
Nazarov Sharofiddin Xakimovich, i.f.d., prof.  
Jumayev Nodir Xasiyatovich, i.f.d, prof.  
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof.  
Eshov Mansur Po'latovich, i.f.d., prof.  
Zokirova Nodira Kalandarovna, i.f.d., prof.  
Xudoyberdiyev Zayniddin Yavkachevich, i.f.d., prof.  
Muxiddinov Erkin Madorbekovich, i.f.f.d., (PhD)  
Xolmuxammedov Muhsinjon Murodullayevich, i.f.n., dots.  
Amirov Lochinbek Fayzullayevich, i.f.f.d., (PhD), dots.  
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.f.d., (PhD), dots.  
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

**Jamoatchilik Kengashi a'zolari:**

(Community Council members)

Bred Bodenxauzen (AQSh)  
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)  
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federasiyasi)  
Keynz Miller (AQSh)  
Sung Dong Ki (Koreya Respublikasi)  
Masato Xivatari (Yaponiya)  
Gerxard Feldmayer (Germaniya)  
Eko Shri Margianti (Indoneziya)  
Ahmed Mohamed Aziz Ismoil (Misr)  
Rohana Ngah (Malayziya)  
Sharifah Zanniyerah (Malayziya)  
Teguh Dartanto (Indoneziya)  
Nur Azlinna (Saudiya Arabistoni)  
Muhammed Xoliq (Pokiston)  
Alisher Dedaxonov (Toshkent)

**Mas'ul muxarrir (Editor-in-Chief):** G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich

**Veb-administrator (Web admin):** Musayev Xurshid Sharifjonovich

**MUNDARIJA (CONTENTS)****MEHNAT BOZORI VA MEHNAT MUNOSABATLARI**

|                          |   |       |
|--------------------------|---|-------|
| <b>S.P.Qurbonov</b>      | <i>Mahallada ishsiz aholini ish bilan bandligiga ko'maklashish: imkoniyat va mas'uliyat .....</i>                                   | 6-17  |
| <b>K.J.Sodiqxo'jayev</b> | <i>Ishlab chiqarish korxonalarida mehnat muhofazasi tizimini takomillashtirish orqali iqtisodiy samaradorlikni ta'minlash .....</i> | 18-26 |
| <b>H.A.Hakimov</b>       | <i>Fiskal va monetar siyosatning muvofiqligi va ularning mehnat bozori bilan aloqadorligi .....</i>                                 | 27-34 |

**INSON KAPITALI**

|                         |   |       |
|-------------------------|---|-------|
| <b>N.N.Shotursunova</b> | <i>Inson kapitali rivoji – shaxs-jamiyat-davlat taraqqiyotining kafolati .....</i>  | 35-43 |
| <b>T.N.Azimov</b>       | <i>Methodological aspect of human capital assesment...</i>  | 44-55 |
| <b>G.U.Shomiyev</b>     | <i>Некоторые аспекты организационно - экономического механизма формирования человеческого капитала: международный опыт</i>        | 56-68 |
| <b>G.U.Shomiyev</b>     | <i>Совершенствование механизма формирования человеческого капитала в сфере оказания медицинских услуг: системный подход .....</i> | 69-80 |

**INSON TARAQQIYOTI**

|                     |  |       |
|---------------------|--|-------|
| <b>S.P.Qurbonov</b> | <i>Qishloq hududlarida unumli bandlik tamoyillari asosida aholi daromadlarini oshirish imkoniyatlari .....</i> | 81-92 |
|---------------------|--|-------|

**MIGRATSIYA**

|                      |   |        |
|----------------------|---|--------|
| <b>D.K.Israilova</b> | <i>Tashqi mehnat migratsiyasini tartibga solishning institutsional mexanizmlarini takomillashtirish .....</i> | 93-111 |
|----------------------|---|--------|

**INSON RESURLARINI BOSHQARISH**

|                      |   |         |
|----------------------|---|---------|
| <b>Z.Dj.Adilova</b>  | <i>HR brendingni rivojlantirish omillari va baholash usullari: xorijiy tajriba .....</i>                            | 112-121 |
| <b>B.I.Adizov</b>    | <i>Oliy ta'lim muassasalarida "KPI" dan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlari .....</i>                          | 122-130 |
| <b>Z.M.Isaqova</b>   | <i>Davlat xizmatichilari faoliyati samaradorligini baholashda loyiha boshqaruvi standartlari .....</i>              | 131-141 |
| <b>D.A.Qurbonova</b> | <i>Relationship between financial motivational mechanisms and employee performance at food industry enterprises</i> | 142-149 |

|  |  |         |
|--|--|---------|
| <b>B.E.Tagayev,<br/>X.N.Abdullayeva</b>  | <i>Raqamli iqtisodiyotga o'tish davrida liderlarni boshqarish orqali mehnat unumdorligini oshirish ...</i>                         | 150-162 |
| <b>N.B.Tula</b>                          | <i>Эффективное управление человеческими ресурсами на основе демографических данных ...</i>   | 163-169 |
| <b>TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH</b>     |  |         |
| <b>Rohana Ngah,<br/>S.B.Goyipnazarov</b> | <i>Tacit knowledge sharing and entrepreneurial orientation on organizational performance of micro businesses in Malaysia .....</i> | 170-177 |
| <b>G.M.Abdulxayeva</b>                   | <i>Tog' va tog'oldi hududlarini mintaqalash hududiy rivojlanishni tartibga solish vositasi sifatida .....</i>                      | 178-189 |
| <b>N.A.Anvarov</b>                       | <i>Развитие сельских территорий через агротуризм в Самарканде .....</i>  | 190-198 |
| <b>G.Sh.Karabayeva</b>                   | <i>Стимулы для развития устойчивой экономики..</i>   | 199-207 |
| <b>D.Y.Matrizayeva</b>                   | <i>Роль экономического управления в повышении эффективности управления объектами недвижимости .....</i>                            | 208-215 |
| <b>G.U.Shomiyev</b>                      | <i>Формирование человеческого капитала в контексте развития рынка медицинских услуг в Узбекистане .....</i>                        | 216-226 |



# MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



## DAVLAT XIZMATCHILARI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASHDA LOYIHA BOSHQARUVI STANDARTLARI

**Isaqova Zebo Murodovna**

f.f.n., Davlat boshqaruvi akademiyasi tadqiqotchisi

DOI: [https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2\\_iss1/a44](https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a44)

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada inson resurslarini boshqarishda loyiha boshqaruvi standartlaridan foydalanish istiqbollari tahlil qilingan. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashning zamonaviy yondashuvlari muhokama qilindi. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini oshirishning asosiy yo‘nalishi, nazariya va xalqaro amaliyot o‘rganildi and tadqiq qilindi.

**Kalit so‘zlar:** Inson resurslari, loyiha boshqaruvi, davlat xizmatchilari, samaradorlik, istiqbol, yondashuv, yo‘nalish, standart.

## СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

**Исакова Зебо Мурадовна**

к.ф.н., научный сотрудник

Академии государственного управления

**Аннотация.** В данной статье анализируются перспективы использования стандартов управления проектами в управлении человеческими ресурсами. Обсуждались современные подходы к оценке деятельности государственных служащих. Изучены и исследованы основные направления, теория и международная практика повышения эффективности работы государственных служащих.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, проектное управление, государственные служащие, эффективность, перспектива, подход, направление, стандарт.

## PROJECT MANAGEMENT STANDARDS IN EVALUATING THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS

**Isakova Zebo Muradovna**

researcher of the Academy of Public Administration

**Abstract.** This article analyzes the prospects of using project management standards in human resource management. Modern approaches to evaluating the performance of civil servants were discussed. The main direction, theory and international practice of improving the efficiency of civil servants were studied and researched.

**Keywords:** human resources, project management, civil servants, efficiency, perspective, approach, direction, standard.

## **Kirish**

Davlat xizmatiga loyihaviy boshqaruvni joriy etishga oid ilg'or xorijiy mamlakatlar tajribasini o'rganar ekanmiz, barcha mamlakatlar uchun umumiy bo'lgan bir qator parametrlarni ajratib ko'rsatish mumkin. Xususan, davlat xizmatchisining maqomi muayyan huquqiy hujjatlarda mustahkamlangan. Davlat xizmatiga qabul qilishning asosiy sharti oliy ma'lumot va maxsus ixtisoslashtirilgan tayyorgarlikning mavjudligi hisoblanadi. Shuningdek, davlat xizmatchisi mansab o'sishi jarayonida kasbiy mahoratini oshirish maqsadida turli qayta tayyorlash kurslarida, shuningdek malaka oshirish kurslarida, stajirovkalarda va hokazolarda qatnashishi shart.

O'zbekistonda davlat xizmatchisining shu va boshqa vakolatlari aks etgan “Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida”gi qonun Prezidentimiz tomonidan 2022 yili avgust oyida imzolandi. Qonun bilan davlat organlarida fuqarolik xizmatini o'tash tartibi, sohadagi davlat boshqaruvi, davlat fuqarolik xizmatchilarining huquqiy maqomi belgilandi. Lekin sohaga oid ba'zi muammolar hanuz yechimini kutmoqda. Xususan, davlat xizmatchilarining malakasi muammosi va loyihalarni boshqarish sohasidagi mutaxassislarning yetishmasligi rasmiy darajada bir necha bor e'tirof etilgan.

Bu davlat xizmatchilari – kasbiy faoliyatni amalga oshirish jarayonida ham, rivojlanish darajasida ham boshqarishga qodir bo'lgan mutaxassislarni kasbiy tayyorgarligi uchun nafaqat sohaga, balki umumiy malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mezonlarni aniqlash hamda davlat organlarining, shuningdek, loyiha boshqaruvi standartlarini ularning strategiyasi va biznes jarayonlariga kiritishga tayyorligini aniqlash bo'yicha ishlarni davom ettirish zarurligini anglatadi.

**Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili.** Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligi tahlili R.Kaplan, K.Nomden, A.Matei, G.Kameliya va boshqalar tadqiqot ishlarida keltirilgan.

H.Palchyk davlat boshqaruvi tizimida samaradorlikni baholash nafaqat ma'lum ko'rsatkichlar qiymatlarini o'lchashga, balki har bir davlat xizmatchisining turli darajadagi umumiy faoliyat bilan muvofiqligini ta'minlashga qaratilgan inson resurslarini boshqarishning yagona siyosatini shakllantirishga qaratilgan boshqaruv strategiyasi ekanligini ta'kidlagan [1].

Tadqiqotchi Jianxiong Zhangning ta'kidlashicha, davlat xizmatchilari faoliyatini baholash amaliyotida xarajat, mazmun, sub'yektivlik, indeks, ko'rib chiqish tartibi yoki rag'batlantirish funksiyasi va boshqalar bilan bog'liq ko'plab muammolar mavjud [2].

I.V.Abakumov davlat xizmatchilari faoliyatini baholashda va xodimlarning ishbilarmonlik fazilatlarini kompleksini tahlil qilishda ularning shaxsiy ma'lumotlariga katta rol yuklagan. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishi, nazariya va xalqaro amaliyot ko'rsatganidek, davlat organlari faoliyatining asosiy ustuvor yo'nalishlariga e'tibor bergan holda mansabdor shaxslarga o'z vazifalarini bajarish va



belgilangan maqsadlarga erishish darajasini aks ettiruvchi ob’ektiv va keng qamrovli ko’rsatkichlar tizimini yaratishdir [3].

Davlat xizmatlarini ko’rsatishda tashkiliy majburiyat va samaradorlik muammolari o’rtasidagi munosabatlarni, shuningdek, fuqarolar va hukumat o’rtasidagi o’zaro munosabatlarning hissiy jihatini tadqiqotchilar S.B.Yang va M.E.Guy ishlarida o’z aksini topgan. Ular fikricha, davlat boshqaruvi nazariyalari va tamoyillari milliy madaniyatni hisobga olgan holda qurilishi kerak, chunki qiyosiy tadqiqotlar madaniyatlar bo’yicha umumlashtirish chegaralarini ochib beradi [4].

A.V. Raksnis va D.Žilinskienė davlat boshqaruvi modellari evolyutsiyasi kontekstida davlat sektori marketing tamoyillarini qo’llash rivojlanishini tahlil qilgan. Ular o’z tadqiqotida davlat boshqaruvining an’anaviy modeli kontekstida davlat sektori marketingi yechimlarini qo’llash imkoniyatlari ko’rib chiqqan, davlat boshqaruvi va boshqaruvining yangi modullari evolyutsiyasi bosqichida sektor marketingi, davlat boshqaruvining yangi modelida marketingni qo’llash uchun muhim bo’lgan o’zgarishlar va omillar, shuningdek, davlat boshqaruvi marketingidan foydalanish imkoniyatlarini aniqlagan [5].

A.Musagulova o’z tadqiqotida moderatsiya tahlilidan foydalangan holda davlat xizmatining yuqori va past motivatsiyasi ishga jalb qilish va ish samaradorligi o’rtasidagi ijobiy va salbiy munosabatlarini tahlil qilgan [6].

T.V.Somanathan, G.Natarajan esa davlat xizmatlari samaradorligini baholashning tahliliy asosi sifatida quyidagi to’rtta mezon – konstitutsiyaviy tuzumni saqlash, qonun ustuvorligini xolisona amalga oshirish, saylangan hukumatlar irodasini ro’yobga chiqarish va iqtisodiy taraqqiyotga ko’maklashishni belgilangan [7].

Tahlil etilgan adabiyotlardan ko’rinadiki, zamonaviy sharoitda davlat organlarining maqsad va vazifalariga erishishda davlat xizmatchilarining faol ishtirokisiz davlat xizmatining samarali faoliyat yuritishi mumkin emas. Davlat xizmatchilarining faoliyati ko’p jihatdan ularning xizmat vazifalarini sifatli bajarishdan manfaatdorligi, tashabbuskorlik ko’rsatishi, kasb mahorati va bilimlaridan foydalana olishiga bog’liq. Yangi yondashuvni joriy etish zarurati mavjud voqeliklardan kelib chiqadi. Integral usuldan foydalanish davlat xizmatchisi faoliyatining ahamiyatini baholashga imkon beradi, shuningdek, kadrlar almashinuvini oqilona rag’batlantiradi va kasbiy mahorat, ko’nikma va malaka darajasini oshiradi

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Tadqiqot ishida suhbat, anketa, intervyu va qiyosiy tahlil qilish metodidan foydalanilgan. Tadqiqotda olingan ilmiy natijalarning ishonchliligi tadqiqotda qo’llanilgan yondashuv, usul va nazariy ma’lumotlarning rasmiy manbalardan olinganligi, keltirilgan tahlillar va olib borilgan hisob-kitoblarning matematik-statistika va ekonometrika usullari yordamida asoslanganligi, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi,



olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Loyiha boshqaruvi standartlariga ko'ra, loyiha jamoasi a'zolari har bir loyiha natijalariga ko'ra baholanishi kerak. Biroq, ushbu baholash jarayonini keng qamrovli tashkil etish juda ko'p mehnat talab qiladi. Shu sababli, boshqaruvchilar qobiliyatini baholashda tashkilotlar odatda cheklangan ko'rsatkichlardan foydalanadilar. Quyida mana shunday ko'rsatkichlardan ba'zi birlari keltirilgan:

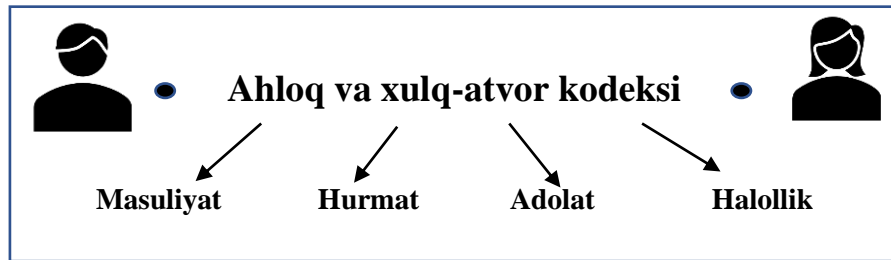
**1-jadval**

**Loyiha boshqaruvchi faoliyatini baholovchi ko'rsatkichlar**

|   |  |
|---|--|
| <b>Samarali rahbarni tavsiflovchi umumiy ko'rsatkichlar [8, 466]</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Energiya va tashabbus;</li><li>• Yetakchi sifatida o'ziga ishonch;</li><li>• Strategik rejalashtirish;</li><li>• Muloqot ko'nikmalari;</li><li>• Muzokaralar olib borish qobiliyati .</li></ul>  |
| <b>Murakkab kompleks loyihalar boshqaruvchilari uchun ko'rsatkichlar [9, 295]</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Donolik;</li><li>• Harakat va natijaga yo'naltirilgan;</li><li>• Innovatsion jamoalarni shakllantirish va ularga rahbarlik qilish qobiliyati;</li><li>• Maqsadlilik va jasorat;</li><li>• Boshqalarga ta'sir o'tkazish qobiliyati.</li></ul> |
| <b>Miqdoriy ko'rsatkichlar [10]</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Umumiy va o'rtacha ish tajribasi;</li><li>• Ta'lim darajasi;</li><li>• To'g'ri keladigan foyda hajmi;</li><li>• yoshi, ish staji, ish haqi</li></ul>   |

**Natijalar va muhokama**

Davlat xizmatining lavozimlariga qo'yiladigan malaka talablari bo'yicha shuni aytish mumkinki, loyiha faoliyati sohasidagi bilim yoki ko'nikmalarga ixtisoslashtirilgan talablar hozirgi vaqtda davlat xizmatchilarining mehnat reglamentining aksariyat qismida deyarli yo'q. To'g'ri, mahalliy hokimliklar rahbarlari o'rinbosarlari faoliyati samaradorligi hamda maqsadli vazifalarga erishilishining asosiy mezonlar orqali baholash tizimini joriy etilmoqda va samaradorlik ko'rsatkichlari tasdiqlangan [11]. Lekin mazkur ko'rsatkichlar kompetensiya asosida ishlab chiqilmagan va ularga axloqiy tamoyillar integratsiya qilinmagan. Holbuki, Loyihalarni boshqarish instituti (PMI, AQSh) axloq va kasbiy xulq-atvor kodeksi loyiha boshqaruvchilari uchun eng muhim deb topilgan to'rtta qiymatga asoslanadi (1-rasm):



**1-rasm. Loyiha boshqaruvi standartlarida ahloq va xulq-atvor<sup>94</sup>**

Kasb-hunarga oid tamoyillar strategiya, qaror qabul qilish va muammolarni hal qilish uchun asosiy ko'rsatmalar bo'lib xizmat qiladi. Professional standartlar va metodologiyalar ko'pincha prinsiplarga asoslanadi. Ba'zi kasblarda printsiplar qonun yoki qoidalar bo'lib xizmat qiladi va shuning uchun tabiatan ko'rsatmalar beradi. Loyihani boshqarish tamoyillari tabiatan ko'rsatma emas. Ular loyihalarda ishtirok etayotgan odamlarning xatti-harakatlarini boshqarish uchun mo'ljallangan. Ular keng asosga ega, shuning uchun shaxslar va tashkilotlarning printsiplarga muvofiqligini saqlab qolishning ko'plab usullari mavjud. Printsiplar axloqni aks ettirishi mumkin, lekin bu majburiy sanalmaydi. Axloq kodeksi axloq bilan bog'liq. Kasbning axloq kodeksi axloqiy xulq-atvorga bo'lgan umidlarni aniqlash uchun shaxs yoki kasb tomonidan qabul qilinishi mumkin.

Ushbu holatda davlat xizmatchisining ahloqi uning faoliyati samaradorligiga ta'sirini ham e'tiborga olish maqsadga muvofiq sanaladi. Samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlashda loyiha standartlarining davlat idorasi strategiyasiga qanchalik mos kelishini baholash ayniqsa muhimdir. Loyihalarni baholash uchun ularni ishga tushirish, davom ettirish yoki to'xtatib turish to'g'risida qaror qabul qilishda turli mezonlar guruhlarini hisobga olinishi mumkin. Bular loyihaning aktivlar qiymatiga ta'sirini baholashga, loyihalarning tashkilot strategiyasiga, moliyaviy mezonlarga va loyihalarning tavakkalchiligini baholash mezonlariga muvofiqligini tavsiflovchi mezonlar bo'lishi mumkin.

Quyidagi mezonlar strategik hisoblanadi:

- Davlat idorasi maqsadlariga muvofiqligi - loyihaning davlat tashkilotining aniq maqsadlari bilan qanchalik bog'liqligini ko'rsatadi (turli darajadagi maqsadlarni hisobga olish mumkin: missiya, strategik, funktsional maqsadlar va hatto individual taktik maqsadlar). Ushbu ko'rsatkichni maqsadlar soni va ularning ahamiyati orqali baholash mumkin.
- Ta'sir - loyiha boshqaruvi standartlarining tashkilot maqsadlariga erishishga qanchalik ta'sir qilishini ko'rsatadi. Ta'sir darajasi maqsadga mos keladigan asosiy ishlash ko'rsatkichi qiymatining o'zgarishi bilan

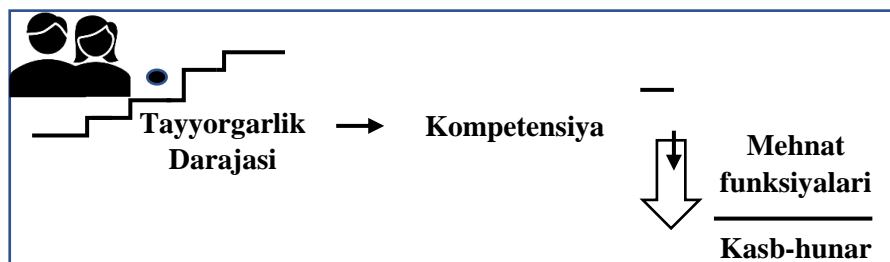
<sup>94</sup> Muallif ishlanmasi

belgilanadi. Agar bunday maqsad va ko'rsatkichlar bir nechta bo'lsa, o'rtacha ko'rsatkich olinadi.

- Zaruriyat – davlat xizmati jarayonida hal qilingan muammoning oqibatlari idora faoliyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan vaqtni belgilaydi [12, 117].

Mezonlarning ikkinchi guruhi moliya sektoriga tegishli. Moliyaviy baholash uchun an'anaviy ko'rsatkichlar, masalan, aktiv qiymatining o'zgarishi, to'lov muddati, sof joriy qiymat, jami investitsion portfeldagi investitsiyalar ulushi va boshqalardan foydalanish mumkin [13, 21]. Investitsion loyihalarning barcha ishtirokchilari uchun uni amalga oshirishning moliyaviy oqibatlarini hisobga olgan holda loyihaning tijorat samaradorligi ko'rsatkichlarining ham muhim omillardan sanaladi [14, 87]. Va nihoyat, uchinchi guruh - xavf mezonlari. J. Kendall va S. Rollins cheklangan (yoki tanqidiy) resurslarning risklariga e'tibor berishni tavsiya qiladilar [15].

Davlat xizmatchisi tayyorgarlik darajasi uning kompetensiyalarini belgilab berib, uning mehnat funksiyalarini qay darajada samarali bajarishi o'zlashtirgan bilim, malaka va ko'nikmalarga bog'liq bo'ladi (2-rasm).



**2-rasm. Tayyorgarlik darajasi mazmuni<sup>95</sup>**

Davlat xizmatchilarini baholashning ajralmas usuli, har qanday baholash tizimi kabi, ma'lum talablar to'plamiga ega. Har bir faoliyatni baholashning asosi monitoring - ma'lumotlarni umumlashtirish va to'plash, kuzatish va suhbatlar o'tkazish va boshqalar. Xodimlarning ishbilarmonlik fazilatlarini baholashda ularning shaxsiy ma'lumotlariga ortiqcha e'tibor qaratmaslik kerak, chunki bu ma'lum bir xodimning haqiqiy malakasi va mavjud salohiyati to'g'risida to'liq tasavvurga ega bo'lishga imkon bermaydi, bu esa oxir-oqibat kadrlarni baholash va tanlashda sub'ektivlikni keltirib chiqaradi. Davlat xizmatchisining shaxsiy fazilatlarini to'g'risida haqiqiy tasavvurga ega bo'lish imkonini beradigan baholash usuli talab qilinadi, ularning asoslari kasbiy mahorat, malaka, natijalarga e'tibor berish, mahsuldorlik, halollik, rostgo'ylik va boshqalar kabi bo'lishi kerak.

Davlat xizmatchilari faoliyatini baholash jarayonida har tomonlama yo'naltirilganlik ko'proq “mezonlarning barqarorligi” tamoyiliga asoslanadi,

<sup>95</sup> Muallif ishlanmasi

bu esa, o'z navbatida, davlat organi va uning kadrlar xizmatining vazifalaridan kelib chiqadi. Davlat xizmatchisining kasbiy faoliyati samaradorligini uning rasmiy maqomidan kelib chiqib baholash zarur. Turli toifa va guruhlardagi lavozimlarni egallab turgan davlat xizmatchilari faoliyatining turli turlarini tahlil qilib, davlat xizmatchilari faoliyatini baholashda turlicha yondashuvlardan foydalanish zarur degan xulosaga kelish mumkin. Davlat xizmatchilarni baholashning eng keng tarqalgan parametrlari:

- ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlar;
- yetakchilik uslubi;
- turli vaziyatlardagi xatti-harakatlarning xususiyatlari;
- ijro sifat funktsiyalari;
- foydalaniladigan boshqaruv vositalarining xususiyatlari;
- rahbarlik qilayotgan jamoalarning ishlash ko'rsatkichlari;
- jamoadagi axloqiy muhit.

Shunday qilib, ish faoliyatini baholash xodimlarning bevosita faoliyati natijalariga - muayyan masalalar bo'yicha tahliliy materiallarni tayyorlashga, tashkiliy topshiriqlarni bajarishga, shuningdek, kasbiy tajriba va shaxsiy tayyorgarlik darajasiga nisbatan amalga oshiriladi.

Davlat xizmati maqsadlarini ta'minlovchi davlat xizmatchisi kim? Xizmatchilar to'g'risida batafsil tushuncha hosil qilish maqsadida, ularni jamiyatning turli tashkilotlarida (davlat organlari, muassasalarida) band bo'lgan boshqa shaxslardan farqlash lozim [16]:

- Lavozimga egalik - xizmatchilar turli tashkilotlarda (davlat, mahalliy, nodavlat, tijorat, notijorat, jamoat, diniy) ma'lum bir lavozimlarni egallaydilar;
- Aqliy faoliyat - bevosita moddiy boyliklarni yaratmaydi;
- Boshqaruv funktsiyalari (turli huquq subyektlarining faoliyatini tartibga solish) - xizmatchilar hokimiyat faoliyatini (tashkillashtirish, farmoyish berish, rahbarlik, nazorat) amalga oshiradilar hamda tegishli tashkiliy-farmoyish berish va ma'muriy-xo'jalik vakolatlariga ega bo'ladi; ular davlat va jamoat majburlov choralarini qo'llashlari mumkin;
- Budjetdan maosh - xizmatchilar o'z vakolatlarini, funktsiyalarini, qoida bo'yicha ma'lum bir haq evaziga amalga oshiradilar.

O'zbekiston Respublikasida davlat xizmatchisi – bu davlat-xizmat munosabatlarining bir tomonini tashkil etuvchi, 18 yoshga to'lgan, davlat tilini bilgan, ma'lum bir bilimga ega bo'lgan O'zbekiston Respublikasining fuqarosidir [17].

So'nggi o'n yil ichida davlat xizmatchilari faoliyatini har tomonlama baholashga professional hamjamiyatda katta qiziqish kuzatildi. Integral usul davlat xizmatchisi faoliyatining ahamiyatini baholashga imkon beradi, shuningdek, kadrlar almashinuvini oqilona amalga oshirishga, kasbiy mahorat, mahorat va malaka darajasini oshirishga yordam beradi.

Shuningdek, davlat xizmatchilari motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar sifatida ish hajmi va ish haqini ko'rib chiqadigan bo'lsak, 2016-yildan boshlab

to 2022-yilgacha bu ko'rsatkich yillar kesimida o'sib borganini ko'rishimiz mumkin (2-jadval). Namuna sifatida AKT sohasida faoliyat yuritayotgan yuridik shaxslarda ishlovchi xodimlar soni O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining rasmiy saytida (stat.uz) mavjud bo'lgan ochiq ma'lumotlardan foydalanilgan.

**2-jadval**

**Davlat xizmatchilari motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar tahlili**

| <b>Yillar</b> | <b>Ish hajmi</b> | <b>Ishchilar soni</b> | <b>Ish haqi (UZS)</b> |
|---------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>2016</b>   | 6 306,8          | 34 478                | 1808300,1             |
| <b>2017</b>   | 8 196,7          | 37 958                | 2172227               |
| <b>2018</b>   | 10 332,6         | 40 248                | 2827567,204           |
| <b>2019</b>   | 10 891,7         | 47 697                | 3351262,528           |
| <b>2020</b>   | 13 852,3         | 50 157                | 3879791,638           |
| <b>2021</b>   | 17 755,1         | 53 782                | 4843189,642           |
| <b>2022</b>   | 24 508,1         | 60 462                | 6676579,895           |

|                       | <b>Ish hajmi</b> | <b>Ishchilar soni</b> | <b>Ish haqi</b> |
|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------|
| <b>Ish hajmi</b>      | 1                |                       |                 |
| <b>Ishchilar soni</b> | 0,94656997       | 1                     |                 |
| <b>Ish haqi</b>       | 0,99523675       | 0,968662598           | 1               |

Korrelyatsion tahlil natijasida shuni ko'rishimiz mumkinki, har uch ko'rsatkich o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik bor, xususan, ish hajmi va ish haqi orasidagi deyarli chiziqli (juda kuchli to'g'ridan-to'g'ri) bog'lanish mavjud.

O'zbekistonda davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligi baholashga oid bir qancha huquqiy-meyoriy hujjatlar qabul qilingan. Ularga binoan, bugungi kunga kelib, davlat xizmati xodimlarini baholash metodologiyasi aksariyat miqdoriy ko'rsatkichlarga asoslanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-avgustdagi “Mahalliy ijroiya hokimiyati organlari rahbarlari o'rinbosarlarining ularga yuklangan vazifalarni bajarishda shaxsiy mas'uliyatini kuchaytirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida” PQ-5230-son qaroriga asosan tasdiqlangan “Mahalliy ijroiya hokimiyati organlari rahbarlari o'rinbosarlari faoliyatining eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqish, monitoring qilish va baholash tartibi to'g'risida” nizomiga asosan quyidagicha baholanadi [18]:

$$USK = (SK1 + SK2 + \dots + SKn)/N$$

Bu yerda, USK – umumiy samaradorlik ko'rsatkichi, SK — samaradorlik ko'rsatkichlari, N — samaradorlik ko'rsatkichlari soni. Ya'ni tegishli

o‘rinbosarning samaradorlik ko‘rsatkichlarining har biri uchun olingan foizlarni qo‘shish yo‘li bilan o‘rtacha arifmetik ko‘rsatkichlari orqali hisoblab chiqariladi. Bunda hokimlikning umumiy samaradorlik ko‘rsatkichi, berilgan topshiriqning ahamiyatliligi, zarurligi e‘tiborga olinmagan. Xuddi shunday holat Prezident huzuridagi Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligi direktorining “Davlat xizmatchilari faoliyatini eng muhim ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholash metodikasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi buyrug‘ida ham uchraydi (ro‘yxat raqami 2022-yil 28-dekabr, 3407-son).

Tasdiqlangan metodika davlat xizmatchilari faoliyatini rag‘batlantirish va martabasini oshirish maqsadida ularning faoliyati samaradorligini baholash tartibini belgilaydi. Davlat organi har bir lavozim bo‘yicha aniq, o‘lchanadigan, erishish mumkin bo‘lgan va tezkor bo‘lishi kerak bo‘lgan eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlarini tasdiqlaydi.

Shuni aytish kerakki, tashkilotning har bir bo‘linmasi uchun umumiy va individual KPIning vazni har bir bo‘linmaning funktsiyalari va faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda tashkilot rahbariyati tomonidan belgilanadi va tasdiqlanadi. Loyiha boshqaruvi standartlari va davlat xizmatchisi faoliyatining o‘ziga xosligini e‘tiborga olgan holda samaradorlikni bekgilashda quyidagi baholash sohalarini kiritish tavsiya etiladi:

1. Nazorat ostidagi soha yoki aniq maqsadli guruhiga ta'siri samarasi;
2. Kontrol-nazorat faoliyatini amalga oshirish;
3. Kontrol-nazorat faoliyatining samaradorligi;
4. Faoliyatni rejalashtirish, dastur-maqsadli rejalashtirish, shu jumladan riskga asoslangan modelni joriy etishni hisobga olgan holda rejalashtirish;
5. Fuqarolar va tashkilotlarni xabardor qilish, ular bilan o'zaro hamkorlik qilish va faoliyat natijalarining oshkoraligini ta'minlash;
6. Qo'llab-quvvatlovchi texnologik jarayonlarni amalga oshirish;
7. Ish intizomi.

Xodimning samaradorlik ko‘rsatkichini hisoblash uchun hisoblash formulasi quyida keltirilgan.

$$XSK = \frac{BIH - BIQ}{RIH - BIQ}$$

Bu yerda: BIH – haqiqatda tugallangan qiymat; RIH – ishning rejalashtirilgan qiymati; BIQ – bajarilgan ishning minimal qiymati.

### **Xulosa va takliflar**

Xulosa sifatida shuni qayd etish mumkinki, davlat xizmatchilari faoliyatining samaradorligi - bu rejalashtirilgan natija va kutilgan ijtimoiy samaraga erishish darajasi nuqtai nazaridan davlat xizmatchilarining kasbiy faoliyatining muvaffaqiyatining o‘ziga xos xususiyati, shuningdek erishilgan faoliyat natijalarining uni amalga oshirish uchun sarflangan mablag‘lar nisbati sanaladi. Davlat xizmatchilarining faoliyatini baholash davlat xizmatchilari



erishgan faoliyat natijalarini normativ hujjatlarda belgilangan va rejalashtirish bosqichida ko'rsatilgan natijalar bilan taqqoslash jarayoni sanaladi. Ushbu bosqichda davlat xizmatining lavozimlariga qo'yiladigan talablarning muvofiqligi va davlat xizmatchilari faoliyatiga baho beriladi, davlat xizmatchilari faoliyatini baholashning shakl va usullarining kengligi va xilma-xilligi ushbu sohadagi muammolarni yanada chuqurroq o'rganish imkonini beradi. Davlat xizmatchisining samaradorligini baholash murakkab xarakterga ega bo'lib, xodimlarni rag'batlantirish va ularni rivojlanish jarayoniga jalb qilish vositasidir. Samaradorlikni baholash, shuningdek:

- davlat boshqaruviga xos individual xususiyatlarni hisobga oladi;
- boshqaruv organlari faoliyati samaradorligini oshirish vositasi sifatida ishlaydi;
- turli sifat menejmenti modellari o'rtasida tanlash imkonini beradi;
- turli davlat xizmati tashkilotlarining sifatini qiyosiy tahlil qilishga yordam beradi;
- faktlar va dalillarga asoslangan holda tashkilotni rivojlantirish bo'yicha izchil va konsensusga yo'naltirilgan harakatlar uchun vosita bo'lib xizmat qiladi;
- umumiy qabul qilingan va keng qo'llaniladigan mezonlar asosida davlat xizmatiga oid maqsadlar, strategiyalar va manfaatlarni birlashtiradi;
- boshqa tashkilotlardan muvaffaqiyatli amaliy tajriba va sifatni yaxshilash usullarini olish imkoniyatini beradi;
- rivojlanish darajasini va ajoyib innovatsion natijalarni raqamlarda baholash imkonini beradi;
- sifatni ta'minlash va yaxshilash bo'yicha turli tashabbuslarni birlashtirishga qodir.

Ehtimol, kollektivistik va individualistik me'yorlarning differentsial ta'siri tufayli, natijalar hissiyotlarning haqiqiy ifodasi tashkiliy majburiyat va ish samaradorligi o'rtasidagi munosabatlarni mustahkamlaydi. Bu boradagi ichki va xorijiy tajriba va ishlanmalar davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini aniqlashning yangi vositalari va mexanizmlarini yaratishga olib kelishi mumkin.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Henadzi Palchyk. The system of certification and performance evaluation of civil servants// International Journal of Civil Service Reform and Practice - Vol. 5 No. 2 (2020): 14th issue – p.1-4
2. Jianxiong Zhang Performance Evaluation of Civil Servants from the Perspective of Service-Oriented Government Technology for Education and Learning pp 663–669



3. Абакумов Игорь Валентинович. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих. – Актуальные вопросы экономики и управления – Т. 9. № 7, 2014 – с.5-10.
4. Seung-Bum Yang, Mary E. Guy. Comparing public servants' behavior. – Public Administration. Jun2023, Vol. 101 Issue 2, p406-421. 16p.
5. Rakšnys, Adomas Vincas; Žilinskienė, Deimantė. The development and challenges creating marketing for the public sector in the context of the evolution of public governance models. – Regional formation & development studies. 2021, vol. 33 issue 1, p90-98. 9p.
6. Mussagulova, Assel. Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. – Australian Journal of Public Administration. Jun2021, Vol. 80 Issue 2, p217-238. – 22p.
7. T. V. Somanathan, Gulzar Natarajan. Civil Service Effectiveness: An Assessment - Pages 65–С5.N18
8. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Под общ. ред. В.И. Воропаева. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 552 с
9. Добкинс Д. Менеджеры комплексных проектов (часть 2) // Управление проектами и программами. — 2007. — №4. — С. 284–297
10. Количественные методы измерения компетентности. Сайт: [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua). Дата входа на сайт 10.12.2023г
11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Mahalliy ijroiya hokimiyati organlari rahbarlari o‘rinbosarlarining ularga yuklangan vazifalarni bajarishda shaxsiy mas’uliyatini kuchaytirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida» qarori <https://lex.uz/docs/-5598091>
12. Cleland D., Ireland L. (2002). Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, NY. 46.
13. Домбкинс Д. Менеджеры комплексных проектов (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2007. — №3. — С. 210–219. 50.
14. Волков И., Грачева М. Проектный анализ: продвинутый курс: Учеб. пособ. — М.: Инфра-М, 2004. — 495 с.
15. <https://azkurs.org/yuridik-kollejlari.html?page=30>
16. Xojiev E. T. Davlat xizmati : o‘quv qo‘llanma / E. T. Xojiev, G. S. Ismailova, M. A. Raximova. – Toshkent: Baktria press, 2015. - 172 b.- 47-b.
17. <https://lex.uz/en/docs/-5598091>

# Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13

Tashkent, Uzbekistan

ilmiymaktab@gmail.com

www.laboreconomics.uz