



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

VOLUME 7 / 2024

LABOR ECONOMICS

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ilmiy elektron jurnali

**LABOUR ECONOMICS AND
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

2024 yil 1-son

Volume 7, Issue 1, 2024



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



LABORECONOMICS.UZ

МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI VA INSON KAPITALI

№ 1-2024

**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

Jurnal web-sayti: 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**

G.K.Abduraxmanova S.B.G'oyipnazarov S.P.Qurbonov	<i>Mamlakat aholisini unumli bandlik darajasini oshirish mexanizmini takomillashtirish</i>	7-18
B.E.Mamaraximov	<i>Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish yoshlar bandligini ta'minlash omili sifatida</i>	19-25
A.A.Yadgarov	<i>Agrar tarmoqni sufgurtalashda mалаkali кадрлар тайёрлаш ҳолати ва ривожлантириш истиқболлари</i>	26-32
S.P.Qurbonov	<i>O'zini o'zi band qilishda zaif bandlikdan unumli bandlik sari transformatsion jarayonlar</i>	33-45
N.R.Saidov	<i>Yangi ish o'rinlarini tashkil etishga investisiyalar ta'sirini ekonometrik tahlili</i>	46-56
F.O'.Masharipov	<i>Meʼnat bozorida хусусий сектор эҳтиёжи асосида ўрта бўғин кадрларини тайёрлаш: муаммолар ва ечимлар</i>	57-70
S.M.Kurbanbayeva	<i>Квалификационные рамки в современном образовании и рынке труда</i>	71-80
I.X.Xuvaydullayeva	<i>Миллий меҳнат бозорида инсон ресурсларидан самарали фойдаланишни имкониятлари</i>	81-90
G.R.Kuziyeva	<i>O'zbekistonda raqamlashtirish va ta'lim orqali mehnat unumdorligini oshirishning miqdoriy tahlili</i>	91-101

INSON KAPITALI

A.B.Irmatova A.M.Saidahmadov	<i>Raqamli iqtisodiyotda inson kapitalini rivojlantirishda o'qitish tizimi</i>	102-117
S.M.Dusanov	<i>Таълим тизимида молиявий ресурслар самарадорлигини оширишнинг ривожланган хорижий мамлакатлар тажрибасидан фойдаланиш имкониятлари</i>	118-134
I.I.Ergashev	<i>Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришда инвестициялардан фойдаланиш самарадорлигини баҳолаш услубиёти</i>	135-145
Sh.A.Xodjayeva	<i>Основы формирования и функционирования маркетинговой деятельности высших образовательных учреждений</i>	146-159

M.R.Babadjanova	<i>Иқтисодий категория сифатида инсон капиталининг моҳияти ва унда таълимни ўрни</i>	160-172
D.B.G'aniyeva	<i>Ходимларни ўқитиш ва ривожлантиришнинг дастурларининг самарадорлигини баҳолаш муаммолари</i>	173-184
INSON TARAQQIYOTI		
D.I.Iskandarova	<i>O'zbekistonda aholi daromadlari va unga ta'sir etuvchi omillar tahlili</i>	185-194
KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISH		
M.X.Fayziyeva	<i>Kambag'allikni qisqartirishga raqamli texnologiyalarning ta'siri</i>	195-210
INSON RESURSLARINI BOSHQARISH		
M.Sh.Xaydarova	<i>Использование автоматизации и искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами: тренды и ожидания</i>	211-221
M.M.Xolmatov	<i>Inson resurslarini samarali boshqaruvida inson kapitalini rivojlantirish</i>	222-232
G.Q.Mo'ydinova	<i>O'zbekistonda to'qimachilik korxonalarining rivojlanish holati va ularda xodimlarni boshqarish tendensiyalari tahlili</i>	233-238
O.I.Rasuljonov	<i>KPI – xodimlar faoliyati samaradorligini baholashning zamonaviy tizimi</i>	239-246
TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH		
S.U.Ismailova D.U.Adilova	<i>Теоритические основы развития стратегии цифрового маркетинга на рынке сферы услуг и туризма</i>	247-254
Z.M.Jabborova	<i>Jizzax viloyatida kichik biznes va tadbirkorlikda mehnat munosabatlarining rivojlanishi holati</i>	255-263
S.S.Mamatqulov D.I.Iskandarova	<i>O'zbekistonda tadbirkorlikni innovatsion rivojlantirish asosida aholi farovonligini yuksaltirish yo'llari</i>	264-274
M.Sh.To'xtayeva	<i>Platformalarda informatsion xaritalar – aholi tadbirkorlik qobiliyatini rivojlantiruvchi vosita sifatida</i>	275-282
T.A.Urkinbayev	<i>Влияние реформ в сфере туризма на рост экономики Узбекистана и развитие предпринимательства</i>	283-292

D.A.Vahobov	<i>Кичик бизнес субъектлари фаолиятини инфратузилмавий қўллаб-қувватлаш тизимини такомиллаштириш</i>	293-305
Z.Dj.Adilova	<i>Factors and assessment methods in the development of HR branding: foreign experience</i>	306-314
GENDER TENGLIK		
O.U.Oxunova	<i>O'zbekiston mehnat bozorida gender tengligi: muammolar va islohotlar</i>	315-324



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



ХОДИМЛАРНИ ЎҚИТИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ДАСТУРЛАРИНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ МУАММОЛАРИ

Ганиева Дилноза Бахриддин қизи

ТДИУ, “Инсон ресурсларини бошқариш” кафедраси

таянч докторанти

d.ganieva@tsue.uz

DOI: https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a68

Аннотация: Ушбу мақолада ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш дастурларининг самарадорлигини баҳолаш аҳамияти, баҳолаш моделлари ва босқичлари, ушбу баҳолаш моделларидан амалиётда фойдаланиш ҳолати таҳлили, баҳолаш жараёнидаги мавжуд муаммолар ва унга ечимлар батафсил ёритилган.

Таянч сўзлар: ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш дастурлари, ўқув дастурлари самарадорлиги, ўқитиш таъсирни баҳолаш, баҳолаш даражалари, Киркпатрик модели

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

Ганиева Дильноза Бахриддин кизи

ТГЭУ, докторантка кафедрасы

«Управление человеческими ресурсами»

Аннотация. В статье подробно описывается важность оценки эффективности программ обучения и развития сотрудников, модели и этапы оценки, анализ ситуации использования данного режима оценки на практике, существующие проблемы в процессе оценки и пути их решения.

Ключевые слова: программы обучения и развития персонала, эффективность программ обучения, оценка воздействия обучения, уровни оценки, модель Киркпатрика.

PROBLEMS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PROGRAMS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Ganieva Dilnoza Bakhriddin kizi

TSUE, "Human Resources Management" department

PhD student

Abstract. This article describes in detail the importance of evaluating the effectiveness of employee training and development programs, evaluation models and stages, the analysis of the situation of using this evaluation mode in practice, the existing problems in the evaluation process and their solutions.

Keywords: staff training and development programs, training program effectiveness, training impact evaluation, evaluation levels, Kirkpatrick model.

Кириш

Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш натижаларини баҳолаш компаниялар учун муҳим ҳисобланади. Чунки компаниялар бу соҳага ҳар йили турли миқдорда маблағ сарфлайдилар ва бунинг натижасини аниқ кўрсаткичларда кўришни хоҳлашади. Мисол учун, АҚШ компанияларининг ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш соҳасига қилинган харажатлари 2023 йилда 101,8 миллиард долларни ташкил этди⁶⁶ ва бу айрим давлатлар ЯИМ ҳажмидан ҳам кўп. Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш жараёни, албатта, ўз натижасини бермасдан қолмайди ва бу кўп соҳаларга таъсир ўтказишда кучли восита бўлиши мумкин. Бироқ ушбу жараён натижалари ўқитиш ва ривожлантириш олдига қўйилган мақсади, танланган усуллар, воситалар, ходимлар инсон капитали даражаси, иш жойидаги муҳит каби омилларга чамбарчас боғлиқдир.

Ўқитиш ва ривожлантириш муҳим эканлигини деярли барча раҳбарлар эътироф этса-да, унинг қандай кучга эга эканлиги, натижавий мақсадларга, самарадорликка, рентабелликка қанчалик даражада таъсир ўтказётганлиги ҳамма ҳам билавермайди. Мисол учун, ўқитиш таъсирини баҳолаш бўйича 50 йилдан ортиқ тажрибага эга бўлган Швециянинг Кодо Сурвей компанияси томонидан 2023 йил ўтказилган сўровнома натижаларига кўра, сўровномада қатнашган ўқитиш ва ривожлантириш бўйича ходимларнинг 84% ўқитиш таъсирини баҳолаш мумкинлигига ишонади ва 93% уни баҳолашни хоҳлашади. 71% мутахассислар ўқитиш таъсирини ўлчаш қобилиятига эга бўлиб, бироқ уларнинг 73 фоизи буни самарали бажариши учун воситалар етишмаётганини таъкидлашган.

Таъсирни баҳолаш учун 2023 йилда тўсиқ бўлган муаммолар сифатида баҳолаш инструментларининг йўқлиги, маълумотларнинг етишмаслиги кабилар эътироф этилган. Шуниси қизиқ ҳолатки, ўқитиш таъсирини баҳолаш қобилияти паст бўлган мутахассисларнинг 33 фоизи буни улардан ҳеч ким талаб қилмаслигини таъкидлашган бўлса, 67 фоизи қарама-қарши устуворликлар уларни баҳолашга халақит бераётганини айтишади.

Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассислар учун ходимларни ўқитиш ва ривожлантиришнинг корхона ва ташкилотлар муваффақиятида ходимлар самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридан аҳамиятини кўрсатиб бера олиш учун унинг таъсирини баҳолаш моделлари ва босқичларини тадқиқ қилиш муҳим ҳисобланади.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили

Халқаро тажрибада “Ўқитиш таъсирини баҳолаш” (TIA – training impact assesment) тушунчаси мавжуд бўлиб, у ўқитиш ташаббуси

⁶⁶ 2023 Training Industry Report - <https://trainingmag.com/2023-training-industry-report/>

натижасида юзага келган натижалар ёки ривожланиш ўзгаришларини ўлчаш жараёнидир. Стив Кжелдсеннинг сўзларига кўра, “ўқитиш таъсирини баҳолаш ўқитишнинг иш самарадорлигига таъсири ва баҳолашнинг ўқув дастурлари ва хизматларини кучайтиришга таъсири билан боғлиқ”. Бошқа бир таърифга кўра, “ўқитиш таъсирини баҳолаш – бу ўқитишнинг кундалик иш хатти-ҳаракатлари ва муносабатига таъсирини кучайтириш учун иш жойида нима қилиш кераклиги ҳақида тўғри хулосалар чиқариш ва қарор қабул қилиш учун маълумотларни тўплаш ва тартибга солиш воситасидир”⁶⁷. Голдстейн баҳолашни “турли хил ўқитиш фаолиятини танлаш, қабул қилиш, қиймат ва ўзгартириш билан боғлиқ самарали таълим қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган тавсифловчи ва ҳукм қилувчи маълумотларни тизимли тўплаш” деб таърифлайди⁶⁸. Шунга ўхшаш таърифлар бошқа тадқиқотчилар томонидан қўллаб-қувватланади.

Турли хил адабиётлар таҳлили натижасида аниқладикки, ўқитиш ва ривожлантириш таъсирини баҳолашнинг қуйидаги хусусиятлари мавжуд:

- Таъсирни баҳолаш одатда узоқ вақт ва катта маблағ талаб этади.
 - Таъсирлар натижаларнинг тўпланиши орқали юзага келади.
 - Таъсирни баҳолаш натижаларни баҳолашдан кўра кўпроқ вақтни олади.
 - Асосий эътибор муаммонинг юзага келиш даражасини баҳолаш учун ишлатиладиган асосий кўрсаткичларда содир бўлган ўзгаришларга қаратилади.
 - Таъсирни баҳолаш “Ўқув жараёни муаммони ҳал қилишга қандай ёрдам берди ёки ўқув жараёни натижаси сифатида муаммога қандай таъсир қилди?” деган саволга жавоб беришга мўлжалланган.
 - Таъсирни баҳолаш ўқитиш дастлабки аниқланган муаммога таъсир қилган ёки йўқлигини ўлчашга ҳаракат қилади.
 - Олинган натижалар дастурни ишлаб чиқиш ва ўқитиш дастурлари учун маблағ йиғишда маълумот сифатида фойдаланилади.
 - Мақсадга эришиш ёки керакли ўзгаришларни амалга ошириш учун ўқитиш дастури тўлиқ жавобгар бўлмаслиги мумкин.
- Шунингдек, ўқитиш ва ривожлантириш таъсирини баҳолашнинг афзалликлари қуйидагилардан иборат:
- У билим, муносабат ва кўникмаларни ўув жараёнидан иш жойига ўтказиш кўрсаткичларини беради.
 - Иш жойидаги ўқитишнинг ижобий натижаларини аниқлаш учун ишлатилиши мумкин бўлган муҳим маълумотларни тақдим этади.
 - Ўқитиш дастурларини лойиҳалаш ва ўтказишни яхшилайтиди.

⁶⁷ Das, Deepak Kumar. Unit-3 Impact assessment of training. Indira Gandhi National Open University, New Delhi. 2019. P.46 <http://egyankosh.ac.in/handle/123456789/59149>

⁶⁸ Goldstein, I. (1980) ‘Training in work organizations’, Annual Review of Psychology, Vol. 31, p.237

• Ўқитишнинг таъсирини кучайтириши мумкин бўлган иш жойидаги амалиётларни амалга оширади.

Ўқитиш таъсирини баҳолаш мақсадлар, мавжуд молиявий ресурслар ва ўқитиш ёки салоҳиятни ошириш стратегияси асосида нимани, қачон ва қандай баҳолашни мақсад қилади. Бунда тежамкорлик билан аниқ ўлчаш мумкин бўлган натижаларни аниқлаш муҳим ҳисобланади. Баҳолаш бўйича кўп йиллик тажрибага эга ва шу соҳадаги компания асосчиси шветсиялик Феникс Бретз сўзларига кўра, бугунги кунда ўқитиш таъсирини баҳолаш баҳолашдан кўра кенгроқ тушунчадир. Бу итератив таълим дизайни ва юқори таъсирли ўқитишнинг асосий драйверидир⁶⁹.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқот методологияси ўқитиш ва ривожлантиришнинг ходимларнинг самарадорлигига таъсири бўйича тегишли адабиётларнинг танқидий концептуал шарҳларини (синтезини) ўз ичига олади. Мақолада шунингдек, анализ ва синтез, қиёсий таҳлил, абстракт-мантикий усулларидадан фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар

Ўқитиш таъсирини баҳолашнинг аҳамиятини англаган ҳолда, ушбу жараён қандай босқич ва моделлардан таркиб топганини таҳлил қиламиз.

Раймонд А. Ное нинг фикрига кўра, ходимларни ўқитиш ва ривожлантиришни баҳолаш форматив ва сумматив баҳолашни ўз ичига олади⁷⁰.

Форматив баҳолаш

Форматив баҳолаш дастурни ишлаб чиқиш жараёнида амалга ошириладиган ўқитиш ва ривожлантиришни баҳолашни англатади. Яъни, форматив баҳолаш ўқув дастурининг яхши ташкил этилганлиги ва муаммосиз ўтиши ҳамда тингловчиларнинг дастурни ўрганиши ва ундан қониқишини таъминлашга ёрдам беради. Форматив баҳолаш дастурни қандай яхшилаш ҳақида маълумот беради; одатда дастур ҳақида *сифат маълумотларни* йиғишни ўз ичига олади. Сифат маълумотларига дастур ҳақидаги фикрлар ва таасуротлар киради. Форматив баҳолашда мижозлар, ходимлар, менежерлар ва мавзу бўйича экспертлардан ўқитиш мазмуни ва мақсадлари тавсифи ва дастур дизайни бўйича ўз фикрларини сўралади. Бу одамлардан, шунингдек, ўқув дастурининг бир қисмининг аниқлиги ва улардан фойдаланиш қулайлигини баҳолаш сўралади⁷¹.

⁶⁹ 2023 Learning Impact Benchmark Report. <https://kodosurvey.com/guides-more/2023-learning-impact-benchmark-report>

⁷⁰ Employee training and development / Raymond A. Noe, the Ohio State University. Eighth edition. | New York, NY: McGraw-Hill Education, [2020]. P.256

⁷¹ K. Brown and M. Gerhardt, “Formative Evaluation: An Integrative Practice Model and Case Study,” -Personnel Psychology 55 (2002), pp. 951–983

Форматив баҳолаш дастур компаниянинг қолган қисмига тақдим этилишидан олдин индивидуал ёки гуруҳларда ўтказилади. Дастурнинг вақт талабларини ўлчаш учун тренерлар ҳам жалб қилиниши мумкин. Форматив баҳолаш натижасида ўқув мазмуни аниқроқ, тушунарлироқ ёки жозибadorроқ бўлиши учун ўзгартирилиши мумкин.

Сумматив баҳолаш

Сумматив баҳолаш тингловчиларнинг ўқув дастурида қатнашиш натижасида қай даражада ўзгарганлигини аниқлаш учун ўтказиладиган баҳолашни англатади. Яъни, тингловчилар ўқув мақсадларида белгиланган билим, кўникма, муносабат, хулқ-атвор ёки бошқа натижаларга эга бўлганми? Сумматив баҳолаш, шунингдек, компания дастурдан оладиган моддий фойдаларини (инвестициядан олинган даромад ёки ROI деб ҳам аталади) ўлчашни ўз ичига олиши мумкин. Сумматив баҳолаш одатда тестлар, хатти-ҳаракатлар рейтинглари ёки савдо ҳажми, бахтсиз ҳодисалар ёки патентлар каби обектив кўрсаткичлар орқали миқдорий (рақамли) маълумотларни тўплашни ўз ичига олади.

Сумматив ва форматив баҳолашни муҳокама қилиш натижасида ўқитиш ва ривожлантириш дастурлари нима учун баҳоланиши кераклиги ҳақида қуйидагича хулоса қилиш мумкин:

1. Дастурнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш. Бу дастур ўқув мақсадларига жавоб берадими ёки йўқми, ўқув муҳитининг сифати қониқарлими ёки йўқми, ўқитишдан ҳосил бўлган билим, кўникма, малакаларни ишга ўтказиш содир бўлаётганлигини аниқлашни ўз ичига олади.

2. Дастурнинг мазмуни, ташкил этилиши ва бошқарилиши, жумладан, жадвал, турар жой, тренерлар ва материаллар - ўқитишга ва ишда ўқув мазмунидан фойдаланишга ёрдам берадими ёки йўқлигини баҳолаш.

3. Қайси тингловчилар дастурдан кўпроқ ёки камроқ фойда кўришини аниқлаш.

4. Иштирокчилардан дастурни бошқаларга тавсия қиладими ёки йўқми, нима учун дастурда қатнашганлиги ва дастурдан қониқиш даражаси ҳақида маълумот тўплаш орқали маркетинг дастурларида ёрдам бериш.

5. Дастурнинг молиявий фойдалари ва харажатларини аниқлаш.

6. Ўқитиш харажатлари ва фойдаларини ўқитишдан ташқари инвестициялар билан солиштириш (масалан, ишни қайта лойиҳалаш ёки ходимларни танлаш тизими).

7. Энг яхши дастурни танлаш учун турли ўқув дастурлари харажатлари ва фойдаларини солиштириш.

Ўқитиш дастурини баҳолаш учун компания дастур самарадорлигини қандай аниқлашини ҳал қилиши керак, яъни у қандай ўқув натижалари ёки мезонларини ўлчашини аниқлаши лозим бўлади.

Бунда ўқитиш ва ривожлантиришни баҳолаш моделларини ўрганиш ва тадбиқ этиш муҳим аҳамиятга эга бўлиб, ҳозирда дунё бўйлаб 6 та асосий баҳолаш моделларидан фойдаланилади.

1. Ўқув дастурлари самарадорлигини баҳолашда энг кўп қўлланиладиган ёндашув бу илк бора профессор Доналд Киркпатрик томонидан таклиф қилинган **“Киркпатрик тўрт даражали модели”** деб аталадиган усул бўлиб, унда ўқув дастурларини баҳолаш босқичлари борган сари мураккаблашадиган тўрт босқичдан ўтиши керак деб тахмин қилинади. Булар “Реакция”, “Ўрганиш”, “Хулқ-атвор” ва “Натижа” деб номланади.

Ушбу ёндашувнинг ижобий хусусиятлари қайд этилган бўлса-да, қарийб 50 йил давомида уни қўллаш имкониятлари ва усуллари тўғрисида мунозаралар давом этмоқда. Ушбу ёндашувдан амалиётда фойдаланиш маълумот тўплаш ва уни қайта ишлашнинг тартиблари ишлаб чиқилмаганлиги, турли даражадаги баҳолашлар ўзаро боғлиқ эмаслиги, ўқув жараёнини бошқариш учун қайта алоқа механизмлари мавжуд эмаслиги ва ҳоказолар билан боғлиқ қийинчиликларга дуч келади.

2. Питер Уорр, Майкл Бирд ва Нил Ракхем томонидан ишлаб чиқилган **CIRO ўқитишни баҳолаш модели** Контекст (C), Киритиш (I), Реакция (P) ва Натижани (O) англатади. Ушбу кенг қамровли асос ўқув дастурлари самарадорлигини баҳолашга яхлит ёндашувни таклиф этади. CIRO модели кенгроқ контекстни, ўқув материаллари сифатини, иштирокчиларнинг реаксияларини ва ўқув дастурининг аниқ натижаларини ҳисобга олган ҳолда таълимни баҳолашнинг ҳар томонлама кўринишини таъкидлайди. Ушбу ёндашув ўқув ҳаракатлари нафақат яхши ишлаб чиқилган ва қизиқарли бўлишини, балки иш фаолиятини яхшилаш ва ташкилот муваффақиятига самарали ҳисса қўшишини таъминлайди.

3. **Филлипснинг ROI модели** – бу ўқув дастурлари харажатларини ҳақиқий натижалар билан боғлайдиган методология бўлиб, у Киркпатрик моделига асосланади ва турли хил ходимларни ўқитиш дастурлари маълумотларини ўлчаш учун таснифлайди: Реакция: Ўрганиш, Қўллаш ва Амалга ошириш, Таъсир, Инвестицияларнинг даромадлилиги.

4. **Бринкерҳоффнинг муваффақият мисоли усули** Роберт О.Бринкерҳофф томонидан ишлаб чиқилган кенг қамровли ўқитишни баҳолаш моделидир. У муваффақият ёки муваффақиятсизликнинг экстремал ҳолатларига эътибор қаратиш орқали ўқув дастурларининг таъсирини аниқлаш ва таҳлил қилишга қаратилган.

5. **Кауфман модели** Киркпатрик модели асосига қурилган яна бир моделдир. Бу Киркпатрик моделига жавоб бўлиб, уни турли йўллар билан яхшилашга қаратилган. Кауфман ўқитишни баҳолашнинг беш

даражасига қўйидагиларни киритади: Киритиш, Жараён, Ўзлаштириш, Жорий этиш, Ташкилий самара, Ижтимоий самара.

6. Андерсоннинг ўқитишни баҳолаш модели – бу ўқитиш самарадорлигини ўлчаш учун ташкилий даражада қўлланиладиган уч босқичли баҳолаш цикли бўлиб, модел кўпроқ ўқитиш мақсадларини ташкилотнинг стратегик мақсадлари билан мослаштириш билан боғлиқ.

Андерсон моделининг учта цикли қўйидагиларни ўз ичига олади:

- стратегик устуворликларга нисбатан жорий мувофиқликни аниқлаш.

- ўқитиш ҳиссасини баҳолаш учун турли усуллардан фойдаланиш.

- ташкилот учун энг мос ёндашувларни ўрнатиш.

Кўриб ўтганимиздек, ҳар бир модел ўзига хос ва ўхшаш хусусиятларга эга. Шундай бўлса-да, Киркпатрик ва Филлипс моделлари амалиётчилар томонидан энг кўп қўлланилади⁷². Бунда Киркпатрикнинг 4 босқичли моделига яна қўшимча босқичлар қўшилган ҳолда фойдаланилиб келинмоқда. Қўйида ушбу модел босқичлари ҳақида батафсил сўз юритамиз.

1-даража: “Реакция” деб номланиб, бу босқичда баҳолаш иштирокчи ўзи қатнашган ўқув дастурини тугатгандан сўнг дарҳол ўқув дастурига умумий қандай муносабатда бўлиши баҳоланади.

2-даража: “Ўрганиш” босқичидир. Ўқув дастури мавзуси бўйича оддий стандартлаштирилган сўровнома (бир хил тест) баҳолаш жараёнининг бир қисми сифатида дастурлардан олдин ва кейин ўтказилади.

3-даража: “Хулқ-атвор” деб номланиб, бу босқичда машғулот натижасида хулқ-атвор қанчалик ўзгарганлигини ва машғулот тугаганидан кейин олти ойдан тўққиз ойгача идеал тарзда ўзлаштирганлигини баҳолаш мумкин.

4-даража: “Натижа” босқичи бўлиб, бу даражада якуний таъсир натижалари ҳисобга олинади. Якуний натижалар ишлаб чиқаришни кўпайтириш, сифатни яхшилаш, харажатларни камайтириш, бахтсиз ҳодисаларнинг частотаси ва/ёки хатарлигини камайтириш, сотувни кўпайтириш ва юқори фойда шаклида бўлиши мумкин. Агар ўқув дастурининг якуний мақсадларини ушбу шартлар билан ифодалаш мумкин бўлса, бу даражадаги баҳолаш ёрдам беради. Тренинг тугаганидан кейин яхшиланишни кўриш учун бир йилдан уч йилгача вақт кетиши мумкин. Бироқ, ўзгаришларни ҳар доим олинган таълим билан аниқлаб бўлмаслиги ҳам ҳақиқатдир.

5-даража: Киркпатрикнинг тўрт даражали баҳолашидан сўнг, турли мутахассислар томонидан бу борада изланишлар олиб борилган.

⁷² Kotnour, Timothy & Landaeta, Rafael & Lackey, Stephanie. (2011). Training system impact assessment: a review, reconceptualisation, and extension. IJLT. 6. 384-408. 10.1504/IJLT.2011.044630. p.387.

1-жадвал

Ходимларни ўқитиш ва ривожлантиришни баҳолаш
натижалари

Мезонлар	Даража	Баҳолаш объекти	Мисоллар	Баҳолаш методлари	Қайси саволга жавоб топилади?
Реакциялар	1	Тингловчилар қониқиши	- Қулай тренинг хонаси; - Фойдали материаллар ва дастур мазмуни	- Сўровнома; - Интервью	Уларга ёқдимиз?
Ўрганиш	2	Тингловчилар ўрганган тамойиллар, маълумотлар, жараёнлар	- Техник тамойиллар; - Хавфсизлик қоидалари; - Суҳбат босқичлари	- Тест; - Иш намуналари	Улар нимани ўрганди?
Хулқ-атвор ёки кўникма	2 ёки 3	Тингловчилар ўзлаштирган шахслараро, техник ёки моторик кўникмалар ёки хулқ-атворлар	- Десерт тайёрлаш; - Кўйлак тикиш; - Самолётни қўндира олиш	- Тест; - Кузатиш; - Ўзини-ўзи, ҳамкасби, мижозлар ёки раҳбар баҳоси; - Иш намуналари	Улар бундан фойдаланишдимизми?
Муносабат	2, 3 ёки 4	Тингловчиларнинг муносабатлари ва мотивацияси	- Хилма-хиллик учун бағрикенглик; - Хавфсиз муносабатлар; - Мижозларга хизмат кўрсатиш	- Муносабатнинг ўрганадиган сўровномалар; - Интервью; - Фокус гуруҳ	Улар муносабатларини ўзгартирдиларми?
Натижалар	4	Компанияга тўловлар	- Самарадорлик; - Сифат; - Харажатлар; - Қайта келган мижозлар; - Мижозлар қониқиши	- Кузатиш; - Қайдлар ёки қомағония маълумотлар омборидан меҳнат фаолияти самарадорлиги маълумотлари	Пастки чизиққа таъсир қилдимиз?
Инвестициялар даромадлиги	5	Ўқитиш фойдасини харажатлар билан аниқлаш ва солиштириш	- Самарадорликнинг пулдаги қийматини ўқитиш харажатларига нисбати	- Иқтисодий қиймат	Ўқитишга инвестициядан қайтим қандай?

Жумладан, Доктор Филлипс ўқитишнинг қиймат таъсирини баҳолашга катта ҳисса қўшади ва ёндашув бешинчи даражали баҳолаш деб аталади ва **инвестицияларнинг даромадлиги (ROI)** деб

номланади. Бошқача қилиб айтганда, ўқув дастури ижобий ROI кўрсатдимми ёки йўқлиги аниқланади.

1-даражали ва 2-даражали ўқитиш натижалари (реакциялар ва ўрганиш) машғулотлар тугагандан сўнг, тингловчилар ишга қайтишидан олдин йиғилади. 3-даражали натижалар (хулқ-атвор/кўникма) тингловчиларнинг ўша пайтдаги хатти-ҳаракати ёки маҳорат даражасини аниқлаш учун тренинг охирида ҳам тўпланиши мумкин. Тингловчилар ўқув мазмунидан иш жойида фойдаланаяптими ёки йўқлигини аниқлаш учун 3-даража, 4-даража ва/ёки 5-даража натижаларини йиғиш мумкин. 3-даражали мезонларни ишда хулқ-атвор/кўникма ишлатилаётганлигини аниқлаш учун тўплаш мумкин. 4-даражали ва 5-даражали мезонлардан (натижалар ва инвестицияларнинг даромадлилиги) тренинг натижасида самарадорлик ёки мижозлар эҳтиёжини қондириш каби бизнес натижалари яхшиланганлигини аниқлаш учун ҳам фойдаланиш мумкин. Ушбу мезонлар, шунингдек, ўқитишнинг афзалликлари уларнинг харажатларидан ошиб кетишини аниқлашга ёрдам беради. Шунини ёдда тутиш лозимки, даражалар натижаларнинг муҳимлигини ёки паст даражадаги натижалар юқори даражадаги натижаларга олиб келишини кўрсатмайди⁷³. Яъни, реакциялар ўрганишни келтириб чиқаради, бу эса ўз навбатида кўникмалар ва натижаларга таъсир қилади.

Ушбу моделларга асосланиб, Раймонд А. Ное баҳолаш натижаларини қуйидагича тавсифлаган (1-жадвал)⁷⁴.

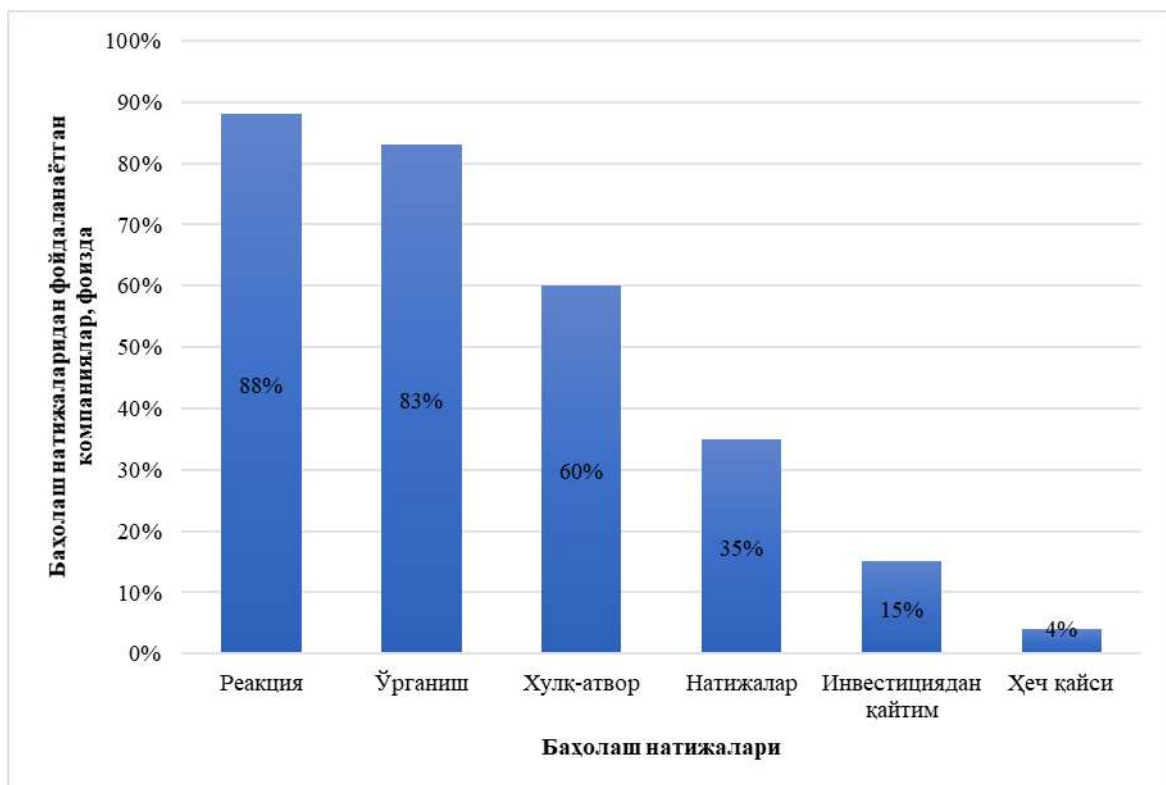
Охирги учта даража, яъни 3-, 4-даража, шунингдек, 5-даража ўқитишнинг таъсирини баҳолашга ёрдам беради. Филлипс Стоун ва Буркеттга кўра, ташкилот ўқув дастурларининг атиги 5-10% 5-даражада баҳоланади⁷⁵. Истеъдодларни ривожлантириш ассоциацияси маълумотларига кўра эса, 3-даражада 35%, 4-даражада 10-2-%, 5-даражада 5-10% ўқув дастурлари самарадорлиги баҳоланади⁷⁶.

⁷³ K. Kraiger, J. K. Ford, and E. Salas, “Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation,” *Journal of Applied Psychology* 78 (1993), pp. 311–328; J. J. Phillips, “ROI: The Search for Best Practices,” *Training and Development* (February 1996), pp. 42–47; G. M. Alliger et al., “A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria,” *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 341–355; K. Kraiger, “Decision-Based Evaluation,” in *Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development*, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), pp. 331–375; and G. Alliger and E. Janek, “Kirkpatrick’s Levels of Training Criteria: Thirty Years Later,” *Personnel Psychology* 42 (1989), pp. 331–342.

⁷⁴ *Employee training and development* / Raymond A. Noe, the Ohio State University. Eighth edition. | New York, NY: McGraw-Hill Education, [2020]. P.283

⁷⁵ Das, Deepak Kumar. Unit-3 Impact assessment of training. Indira Gandhi National Open University, New Delhi. 2019. P.50 <http://egyankosh.ac.in/handle/123456789/59149>

⁷⁶ Ho, M. (2016). *Evaluating learning: Getting to Measurements that matter*. Alexandria, VA: Association for Talent Development. <https://www.td.org/research-reports/evaluating-learning>



1-расм. Ходимларни ўқитиш ва ривожлантиришни баҳолаш натижаларидан амалиётда фойдаланилиш даражаси⁷⁷

1-расмда кўрсатилганидек, ўқитишни баҳолашда реаксиялар (аффектив натижа) ва когнитив натижалар энг кўп қўлланилади. Гарчи бу натижалар муҳим бўлса-да, улар ўқитиш ишдаги хатти-ҳаракатни ўзгартирганми ёки у бизнес натижаларига ижобий таъсир кўрсатяптими ёки йўқлигини баҳоламайди. Балки шунинг учун мутахассисларнинг атиги 36 фоизи баҳолаш амалиётлари ташкилотнинг бизнес мақсадларига эришишга ёрдам беради, деган фикрга қўшилади⁷⁸.

Хулоса ва таклифлар

Шундай қилиб, ўқув дастурлари охирида сўровномалардан фойдаланиш ўқитиш натижаларини баҳолашда кенг тарқалган амалиёт бўлиб қолмоқда. Ходимларга инвестицияларнинг роли кам баҳолаганлиги сабабли корхона ва ташкилотларда янада мураккаб ва чуқурроқ баҳолаш жараёнлари амалга оширилмайди.

Ходимларни ўқитиш натижаларини комплекс ва чуқур баҳолашнинг йўқлиги ташкилотдаги бошқарувнинг паст даражаси туфайли ҳам амалга оширилмайди, бу қуйидагиларда намоён бўлади:

- бошқарув ҳисоби мавжуд эмаслиги ва бу аналитик маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилишни қийинлаштиради;

⁷⁷ Employee training and development / Raymond A. Noe, the Ohio State University. Eighth edition. | New York, NY: McGraw-Hill Education, [2020]. P.268

⁷⁸ Ho, M. (2016). *Evaluating learning: Getting to Measurements that matter*. Alexandria, VA: Association for Talent Development. <https://www.td.org/research-reports/evaluating-learning>

- бўлимларнинг масъулият соҳаларида ноаниқлик мавжудлиги ва кадрлар харажатларини номарказлаштириш сабабли бўлимлар ўртасида харажатларни тақсимлашда қийинчиликлар мавжуд.

Хулқ-атвор ва натижалар босқичлари натижаларидан камроқ фойдаланишга қарамай, тадқиқотлар шуни кўрсатадики, тренинг бу натижаларга ижобий таъсир кўрсатиши мумкин⁷⁹.

Юқоридагилардан келиб чиқиб қуйидаги хулосаларни қилиш мумкин:

- ходимларнинг тренингга муносабати – уларга ёқдими, нимани билди, нимани ўрганди, ҳатто машғулотдан сўнг уларнинг хатти-ҳаракатлари ўзгардими – компания фаолиятида ижобий ўзгаришлар бўлсагина қизиқиш уйғотади;

- ташкилотда ўтказиладиган барча ўқув дастурлари (уларнинг табиати ёки мазмунидан қатъи назар) корхона ёки ташкилот фаолиятини яхшилашга таъсири нуқтаи назаридан баҳоланиши керак;

- ушбу баҳолаш жараёни амалга оширилиши учун инсон ресурсларини бошқариш мутахассислари бу соҳадаги малакаларини оширишлари талаб этилади;

- корхона ва ташкилотларда ушбу баҳолаш босқичлари чуқурроқ амалга оширилиши имконини берувчи бошқарув ҳисобини юритиш жорий этилиши лозим;

- шунингдек, барча ўқув дастурлари ҳам юқоридаги 5 даражали баҳолашни талаб этмайди, ўқув дастурларининг мақсади, корхона фаолиятига қўшадиган натижавий ҳиссаси, аҳамияти нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда керакли таъсирни баҳолаш даражаларини танланиши лозим. Бу ўз ўрнида баҳолашга кетадиган вақт ва харажатларни оптималлаштиришга ёрдам беради;

- ўтказилаётган тренингнинг ўзига хос хусусиятларига қараб, мониторинг ва ўзгартиришлар киритиш имконини берувчи молиявий ёки молиявий бўлмаган, сифат ёки миқдорий кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин;

- шуни ҳисобга олиш керакки, қатъий расмийлаштирилган миқдорий таҳлил ўз чегараларига эга ва бу ундан ташқаридаги ҳақиқий фаолиятни тушуниш сифати, чуқурлиги ва тўлиқлигига салбий таъсир ўтказиши мумкин;

- агар баҳолаш мунтазам равишда амалга оширилса, унда тўпланган маълумотлар ўқитиш мақсадларининг реал эҳтиёжларга мувофиқлиги, шунингдек, инсон ресурсларидан фойдаланиш ва бошқаришнинг умумий ҳолати тўғрисида чуқурроқ хулосалар чиқаришга имкон беради.

⁷⁹ W. Arthur, Jr. et al., “Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features,” *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), pp. 234–245.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Das, Deepak Kumar. Unit-3 Impact assessment of training. Indira Gandhi National Open University, New Delhi. 2019. P.46
<http://egyankosh.ac.in//handle/123456789/59149>
2. Employee training and development / Raymond A. Noe, the Ohio State University. Eighth edition. | New York, NY: McGraw-Hill Education, [2020]. pp.567
3. Goldstein, I. (1980) 'Training in work organizations', Annual Review of Psychology, Vol. 31, p.237
4. G. M. Alliger et al., "A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria," Personnel Psychology 50 (1997), pp. 341–355
5. G. Alliger and E. Janek, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later," Personnel Psychology 42 (1989), pp. 331–342.
6. K. Brown and M. Gerhardt, "Formative Evaluation: An Integrative Practice Model and Case Study," -Personnel Psychology 55 (2002), pp. 951–983
7. Kotnour, Timothy & Landaeta, Rafael & Lackey, Stephanie. (2011). Training system impact assessment: a review, reconceptualisation, and extension. IJLT. 6. 384-408. 10.1504/IJLT.2011.044630. p.387.
8. K. Kraiger, J. K. Ford, and E. Salas, "Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation," Journal of Applied Psychology 78 (1993), pp. 311–328
9. K. Kraiger, "Decision-Based Evaluation," in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed. K. Kraiger (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), pp. 331–375;
10. J. J. Phillips, "ROI: The Search for Best Practices," Training and Development (February 1996), pp. 42–47
11. Ho, M. (2016). Evaluating learning: Getting to Measurements that matter. Alexandria, VA: Association for Talent Development. <https://www.td.org/research-reports/evaluating-learning>
12. Обучение и развитие персонала [Текст]: учеб. пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - 204 с.
13. Аксенова О.А. Оценка эффективности обучения сотрудников: проблемы и решения// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №3 (51). Номер статьи: 5101.
14. 2023 Training Industry Report - <https://trainingmag.com/2023-training-industry-report/>
15. 2023 Learning Impact Benchmark Report. <https://kodosurvey.com/guides-more/2023-learning-impact-benchmark-report>

Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13

Tashkent, Uzbekistan

ilmiymaktab@gmail.com

www.laboreconomics.uz