



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 5 Issue 05 | pp. 302-312 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

RAHBAR KADRLARNING BOSHQARUV SALOHIYATINI BAHOLASHNING ILG'OR XORIJ TAJRIBASI



Rafikova Ziyodaxon Akmaljon Qizi

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat boshqaruvi akademiyasi tayanch doktoranti
e-mail: Ziyodaabdurahimova0311@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini baholashga oid ilg'or xalqaro tajribalar tahlil qilinadi. Jahonning rivojlangan davlatlari — AQSH, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya, Rossiya va Malaziya kabi mamlakatlar misolida kadrlar salohiyatini aniqlash, baholash va rivojlantirishda qo'llaniladigan zamonaviy yondashuvlar va mexanizmlar o'rganiladi. Xususan, kompetensiyalarga asoslangan baholash tizimlari, 360 darajali baholash, liderlik salohiyatini aniqlash usullari muhokama qilinadi. Maqolada, shuningdek, ushbu tajribalarni O'zbekiston sharoitida joriy etish imkoniyatlari tahlil qilinib, milliy boshqaruv tizimida kadrlar salohiyatini samarali baholashga qaratilgan tavsiyalar ishlab chiqilgan. Mazkur tahlil davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish, kadrlar tanlovini shaffolashtirish va malakali rahbarlarni tayyorlashda muhim amaliy ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar. Boshqaruv salohiyati, rahbarlik qobiliyati, kadrlar boshqaruvi, liderlik, inson resurslarini boshqarish kompetensiyalar, kasbiy rivojlanish, kasbiy kompetentlik, samaradorlik ko'rsatkichlari

Аннотация. В статье анализируется передовой международный опыт оценки управленческого потенциала управленческого персонала. Современные подходы и механизмы, применяемые при выявлении, оценке и развитии кадрового потенциала, изучаются на примере таких стран, как развитые страны мира - США, Германия, Япония, Южная Корея, Россия и Малайзия. В частности, обсуждаются системы оценки на основе компетенций, оценка 360 градусов, методы определения лидерского потенциала. В статье также анализируются возможности внедрения данного опыта в условиях Узбекистана и разрабатываются рекомендации, направленные на эффективную оценку кадрового потенциала в национальной системе управления. Данный анализ имеет большое практическое значение для повышения эффективности государственного управления, прозрачности подбора кадров, подготовки квалифицированных руководителей.

Ключевые слова. Управленческий потенциал, лидерские способности, управление персоналом, лидерство, компетенции управления человеческими ресурсами, профессиональное развитие, профессиональная компетентность, показатели эффективности.

Abstract. This article analyzes advanced international practices in assessing the management potential of senior personnel. Modern approaches and mechanisms used in

identifying, assessing and developing personnel potential are studied using the examples of developed countries of the world - the USA, Germany, Japan, South Korea, Russia and Malaysia. In particular, competency-based assessment systems, 360-degree assessment, and methods for determining leadership potential are discussed. The article also analyzes the possibilities of introducing these practices in the conditions of Uzbekistan and develops recommendations aimed at effectively assessing personnel potential in the national management system. This analysis is of important practical importance in increasing the efficiency of public administration, making personnel selection transparent, and training qualified leaders.

Keywords. Management potential, leadership ability, personnel management, leadership, human resource management competencies, professional development, professional competence, performance indicators.

Kirish (Introduction)

O'zbekistonda davlat boshqaruvi sohasida mutaxassislarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish bo'yicha maxsus ta'lim yo'nalishlarini ishlab chiqish hamda ular faoliyati samaradorligini baholashning zamonaviy uslublarini joriy etishga oid siyosati davlatning boshqaruv sohasidagi ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bugungi o'zgarishlar jarayoni boshqaruvda milliy va umumbashariy qadriyatlarni teran anglaydigan, intellektual salohiyat va ilg'or texnologiyalarni egallagan, yangiliklarga moslashuvchan, innovatsiyalarga moyil zamonaviy rahbar kadrlarni tayyorlash muhim ahamiyat kasb eta yotganligini ko'rsatmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 5 maydagi "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi 78-son va "Iqtidorli mutaxassislarning xorijda ta'lim olishini qo'llab-quvvatlash, ularda kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish va rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 77-son farmonlarida rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini baholash asosida ularda boshqaruv kompetensiyalarni rivojlantirish borasida qator vazifalar belgilangan. Jumladan:

- ilg'or xorijiy tajribaga muvofiq davlat fuqarolik xizmatchilari (keyingi o'rinlarda — davlat xizmatchilari) va boshqaruv kadrlarining salohiyatini muntazam rivojlantirishga qaratilgan ta'lim dasturlari va loyihalarini ishlab chiqish;

- Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkilotining tayanch tavsiyalari hamda milliy qadriyatlarimiz va axloq normalarini inobatga olgan holda yaratiladigan professional kompetensiyalar asosida kadrlar tayyorlash va ularning salohiyatini muntazam oshirishni tashkil etish;

- respublikada davlat siyosati va boshqaruvi sohasida kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning salohiyatini muntazam oshirib borishning hamda sohada ilmiy-innovation tadqiqotlar va xalqaro akademik hamkorlikni rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlarini belgilash;

- milliy kadrlar zaxirasidagi davlat xizmatchilarining salohiyatini oshirib borish, davlat xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish;

- davlat xizmatchilari va boshqa toifa xodimlari salohiyatini oshirishda ko'maklashish, iqtidorli va istiqbolli yoshlarni rag'batlantirish maqsadida ilg'or xorijiy

hamda mahalliy olimlar va ekspertlarni, shu jumladan vatandoshlarni jalb etgan holda o'quv kurslari, ilmiy-ma'rifiy va boshqa tadbirlarni tashkil etish¹.

Mazkur vazifalardan kelib chiqib, davlat boshqaruvi sohasida mutaxassislar va davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini takomillashtirishning zamonaviy uslublarni joriy etish bo'yicha AQSH, Yaponiya, Germaniya, Rossiya, Koreya Respublikasi kabi davlatlarning tajribalarini o'rganish, bu borada zamonaviy yondashuvlarni tahlil qilish asosida amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Metod, nazariy asoslar (Methods)

Rahbar kadrlarni boshqaruv salohiyati baholash bo'yicha xalqaro tendensiyalarni tahlil qilish nafaqat kadrlarni tanlash, balki ularning barqaror va uzluksiz rivojlanishiga xizmat qiladi. Ular asosida tashkil etilgan tizimlar orqali davlat va xususiy tuzilmalarning strategik maqsadlariga erishish osonlashadi. Bunday ilg'or tajribalarni O'zbekistondagi milliy tizimga moslashtirish, kadrlarni tanlash va baholashda aniq, xolis va natijaga yo'naltirilgan yondashuvni ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 iyundagi "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat boshqaruvi akademiyasida boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4365-son Qarorining qabul qilinishi boshqaruv kadrlarini o'qitishning yangi bosqichini boshlab berdi. Bunda davlat boshqaruvi sohasida kadrlarni tayyorlash, davlat xizmatchilarini malakasini oshirish, istiqbolli kadrlarning professional rivojlanishini kuzatib borish, ular faoliyatining samaradorligi baholash mezonlarini aniqlash borasida tavsiyalar ishlab chiqish Akademiyaning muhim yo'nalishi sifatida belgilangan.

Bugungi kunda global miqyosda raqobat tobora kuchayib borayotgan bir davrda har bir davlatning siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy barqarorligi ko'p jihatdan yuqori malakali, samarali boshqara oladigan rahbar kadrlarga bog'liq. Davlat va xususiy sektorda strategik qarorlarni qabul qilish, tizimli islohotlarni amalga oshirish hamda innovasion rivojlanishni ta'minlash uchun rahbar kadrlardan yuqori darajadagi boshqaruv salohiyati talab etiladi. Shuning uchun bugungi kunda rahbar kadrlarning salohiyatini aniq, xolis va ilmiy asoslangan usullar orqali baholash har bir mamlakat uchun ustuvor vazifalardan biriga aylangan.

Natijalar, ilmiy muammoning tavsifi va uning yechimi (Results) Bugungi globallashuv va raqobat kuchaygan sharoitda davlat va korporativ boshqaruv tizimining samaradorligi ko'p jihatdan rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatiga bog'liq. Lekin amaliyotda rahbar kadrlarni tanlash, baholash va ularning yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishda **ilmiy asoslangan, xolis va natijaga yo'naltirilgan usullar yetarlicha joriy etilmagan**. Bu esa kadrlar sifatini tasodifiylik, sub'yektivlik va formal yondashuvlar ta'sirida shakllanishiga sabab bo'ladi.

Hozirgi kunda rahbarlarning faoliyatini baholashda faqat ma'muriy ko'rsatkichlarga, hisobotlarga va shaxsiy taassurotlarga asoslangan holda qaror qabul qilish holatlari ko'p uchraydi. Bu esa kadrlarning haqiqiy salohiyatini aniqlashda yetarli samara bermaydi va **inson kapitali resurslaridan oqilona foydalanmaslikka olib keladi**.

¹ <https://lex.uz/docs/7520315>; <https://lex.uz/docs/7520218>

- murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish;

<https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

- mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g'ayratni safarbar etish;

- aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkalchilikdan qo'rqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;

- amalga oshirilayotgan g'oya va natijalarni ishlab chiqarishga, joriy etishga xuddi shaxsiy mulkdek qarash.

Muhokama. (Discussion) Amerikalik menejerlarni qiyosiy o'rganish natijasida olingan xulosalar shundan iborat bo'ldiki, yapon menejerlari o'z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlarga ko'proq e'tibor berishar ekan va jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati yetakchi o'rinda turar ekan. Amerikalik menejerlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko'proq rag'batlantirishar ekan⁴.

Rahbar kadrlar o'z dunyoqarashi va bilimlarini doimiy ravishda kengaytirib, rahbarlik qobiliyatlarini rivojlantirib borish hamda o'z shaxsiy rivojlantirishning yangi istiqbollari ko'ra bilish kerak. Shu bois Amerika Qo'shma Shtatlarda 6 ta asosiy rejaga asoslanib rahbarlar ish yuritadi:

birinchidan, rahbar korxonaning faoliyatini, strategiyasini aniq bilishi, korxonaning barcha bo'limlari ish faoliyatini, ishchilarni topish, ularni joylashtirish, o'qitish masalalarini yecha olishi;

ikkinchidan, rahbar korxonada texnologiyani doimo yangilashga intilishi, doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lishi;

uchinchidan, rahbar tashqi ko'rinishi jihatidan na'munali bo'lishi hammani o'z fikrini qo'llashga, o'ziga jalb qilishi lozim. Rahbar qaror qabul qilayotganda ularning ta'siri, natijasi, foyda va zararini har bir qaror qabul qilishidan oldin bilishi, hisob-kitob qila olishi;

to'rtinchidan, rahbar jazo va rag'batlantirish choralarini o'z vaqtida va adolatli holda amalga oshirishi, korxonada qattiq tartib va nazorat o'rnatish bilishi va nazorat o'rnatish yo'llarini o'rganishi, ishchilar bilan yaxshi muomalada bo'lishi, tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi, nizolarning oldini olishi, ularning sabablarini to'liq o'zlashtirishi va takrorlanmaslik choralarini ishlab chiqishi;

byeshinchidan, har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni (hissa qo'shgan ishchilarni) bahramand qilishi, ularni rag'batlantirishi bundan-da kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo'naltirishi, harakatlantirishi, qo'llashi, muvaffaqiyatsizligidan hamma ishchilarni xabardor qilishi, ushbu muvaffaqiyatsizlik sabablarini aniq ko'rsatgan holda, ogohlantirishi, jazo, jarima va shunga o'xshash chora-tadbirlarini ishlatilishi va muvaffaqiyatsizlikka qayta erishmaslik qat'iy chora-tadbirlarini ishlab chiqishi;

oltinchidan, rahbar davlatning iqtisodiy ahvoli, siyosati, qonunchiligi va tashqi hamkorlari to'g'risida aniq va puxta ma'lumotlarga ega bo'lishi va ularni tahlil qilishi lozim⁵.

⁴ Heinz W. Management Practices in the United States, Japan, and the People's Republic of China: Industrial Management, P. 4

⁵ Jacobs M, Payandeh M. The Ban on Strike Action by Career Civil Servants under the German Basic Law: How the Federal Constitutional Court Constitutionally Immunized the German Legal Order Against the European Convention on Human Rights. *German Law Journal*. 2020;21(2):223-239. doi:10.1017/glj.2020.11

Germaniyada “davlat sektori xizmatchisi” tushunchasi o‘z ichiga davlat xizmati (Beamte), sektor xodimlari (Angestellte), shuningdek, davlat sektori ishchilarini (Arbeiter) oladi. Germaniyada davlat xizmatchisi deganda, davlat ijtimoiy boshqaruvida huquqiy shaxs sifatida sadoqatli xizmat qilish uchun qasamyod etgan, davlat xizmati munosabatlari bilan bog‘liq faoliyat yurutuvchi va davlat vazifalaridan kelib chiqib ijtimoiy-huquqiy, shuningdek, xo‘jalik va ilmiy-texnikaviy vazifalarni bajaradigan shaxs tushuniladi⁶.

Davlat xizmatidagi ma‘lum bir mansabga tanlov: jinsi, kelib chiqishi, irqi, dinga munosabati, diniy va siyosiy qarashlaridan qat‘i nazar, kasbiy malakasiga qarab amalga oshiriladi.

GFRning “Federal mansabdorlar haqida”gi konunida mansabdor shaxsga nisbatan qator talablar belgilab qo‘yilgan. Qonunning 7-paragrafida, mansabdor shaxs ruhiy va jismoniy jihatdan sog‘lom, mam‘uriyat mansabdoriga xos bo‘lgan odob-ahloqqa ega, moddiy ahvoli barqaror, millati nemis, konstitutsiyaga tayangan holda mamlakatdagi erkin demokratik tuzumni himoya qilishga tayyor turishi kabi sifatlariga ega bo‘lishi lozimligi belgilab qo‘yilgan⁷.

Hozirgi kunda XXRda rahbar kadrlarni salohiyatini baholash borasida yangicha vaziyat hukm surmoqda. Ushbu sohada Xitoy allaqachon muhim islohotlar davriga kirganligi xech kimga sir emas. XXRning 17-yopiq s‘yezdida mamlakatni kelgusi 5 yil ichida iqtisodiy, siyosiy, madaniy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirish bo‘yicha muhim strategik vazifalar belgilab olindi. XXRda kadrlarni tayyorlash, ularning kasbiy salohiyatini oshirishda borasida quyidagi asosiy 5 tamoyilga rioya qilinadi:

1) Ta‘limni amalga oshirish ehtiyojiga muvofiq inson barcha narsalarning asosidir. Kadrlarning kasbiy o‘sishi va ularni tayyorlash talabi qonuniyatini tahlil qilganda, kadrlar tayyorlashga bo‘lgan ehtiyojning o‘ziga xos jihatlari, toifalari, darajalar va lavozimlariga muvofiqligi yuzasidan tadqiq etilishi maqsadga muvofiq. Shuningdek, unvon va toifalar bo‘yicha kadrlarni tayyorlash tizimi yo‘lga qo‘yilib, inson resurslaridan bevosita to‘g‘ri foydalangan holda kadrlar salohiyatini oshirishga erishiladi.

2) Jamoani tayyorlash va sifatni ta‘minlash. Ta‘lim jarayonida har bir davlat xizmatchisi, har bir ma‘muriy xodim bilim va malakasini oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Ya‘ni kadrlarni tayyorlashda faqatgina miqyosga emas, balki samaradorlikka ham ahamiyat beriladi. Kadrlarni tayyorlashda barcha imkoniyatlarni ishga solish yuqori sifat va samaraga erishishning bosh kalitidir.

3) Kadrlarni tayyorlash tizimini doimiy rivojlantirish va ta‘lim jarayoniga muntazam ravishda e‘tibor qaratish. Kadrlarni tayyorlash tizimi mafkuraviy, siyosiy, ilmiy-madaniy, professional jihatdan kadrlar sifatini har tomonlama oshirgani bois ham ularning malakalari va qobiliyatlarini rivojlantirishga alohida ahamiyat beriladi. Ya‘ni ta‘lim jarayonining barcha bosqichlarida ushbu masala birlamchi o‘rinda turadi. Shuning uchun ham Xitoyda davlat xizmatchilarining salohiyatini oshirish bo‘yicha universal

⁶ Заир-бек Е. С., Заир-бек С. И. Модели повышения квалификации государственных служащих в странах Европы // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-povysheniya-kvalifikatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih-v-stranah-evropy> (дата обращения: 22.05.2025).

⁷ Nuissl,E./Shuler,B Staatliche Förderung in der Weiterbildung, Heidelberg 2000.-P.21-22

standartlar ishlab chiqildi. Xususan, ma'muriyat xodimida asosan quyidagi to'qqizta qobiliyatlarni rivojlantirish nazarda tutilgan:

- siyosatni tashxislash;
- qonunga muvofiq boshqaruvni amalga oshirish;
- kommunal xizmatni amalga oshirish;
- o'rganish;
- ta'lim olish;
- muvofiqlashtirish;
- innovatsiyalarni joriy qilish va amalga oshirish;
- favqulotda vaziyatlarga tayyor turish;
- ruhiy muvozanatni saqlash⁸.

4) Bilimlarni amaliyot bilan bog'lash, ya'ni ularni amaliyotda qo'llash.

Hukumat kadrlarni tayyorlash xalqaro vaziyatdagi yangi o'zgarishlar, yangi islohotlar va modernizatsiyaning ochiqligi hamda xodimlar fikrining amaliyot bilan chambarchas bog'liq bo'lishini talab etmoqda. Shuning uchun davlat xizmatchilari va xodimlari zimmasiga o'z hududi va muassasalarida islohotlarni amalga oshirish, rivojlanish va barqarorlikni ta'minlash, ishlab chiqarish hamda xalq hayotidagi muammolarni o'rganib chiqib, ularni hal etish vazifalari yuklanmoqda.

5) Davr bilan hamnafas bo'lish, islohot va innovatsiya. Xitoyda kadrlarni tayyorlash tizimida o'tmishdan meros qolgan ta'lim metodlari bilan hamohang ravishda iqtisodiy, ijtimoiy taraqqiyotga uzluksiz ravishda moslashishga harakat qilinmoqda. Xususan, kadrlarni tayyorlash bo'yicha dasturlarning mazmuni boyitilmoqda, takomillashtirilmoqda, o'tmish va bugunning tajribasi uyg'unlashtirilmoqda, tayyorlov guruhlarini optimallashtirilmoqda, nazariya, tizim va boshqaruv nuqtai nazaridan innovatsiyalar ilgari surilmoqda.

Rahbar kadrlar va davlat xizmatchilarining boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi boshqa davlatlarda bo'lgani kabi Rossiya Federatsiyasida ham davlat xizmati va kadrlar siyosati tizimida olib borilayotgan davlat siyosatining asosiy yo'nalishlaridan biri sanaladi. Davlat xizmatchilarining kasbiy va boshqaruv salohiyati davlat xizmati tizimining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Boshqaruv kadrlarining professionalligi orqali ular faoliyatining samaradorligi aniqlanadi. Rossiya Federatsiyasida "Rossiya Federatsiyasi davlat xizmatini rivojlantirish Dasturi (2015-2018 yillar) va 2018 yilgacha Rossiya Federatsiyasida davlat xizmati tizimini rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar rejası" kabi Federal darajadagi normativ hujjatlar ishlab chiqilgan. Mazkur xujjatning asosiy yo'nalishlaridan biri davlat xizmatchilarining uzluksiz kasbiy o'sishini ta'minlashligi to'g'risida. Xususan unda, bugungi zamon talablari va mamlakatni rivojlantirish shartlariga mos ravishda davlat boshqaruvi tizimi samaradorligini oshirishning jihatlaridan biri davlat boshqaruvi kadrlarining professionalligi va kompetentligi hisoblanadi. Davlat xizmatchilari uzuluksiz, muntazam ravishda ijodiy, shaxsiy va kasbiy bilim, salohiyatlarini oshirib borishi shart ekanligi mustahkamlab qo'yilgan.

⁸ Liu, X., & Dong, K. (2012). Development of the Civil Servants' Performance Appraisal System in China: Challenges and Improvements. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 149-168. <https://doi.org/10.1177/0734371X12438244>

Rossiya Federatsiyasida davlat boshqaruv organlari faoliyatini o'rganish shundan dalolat beradiki, davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirish bo'yicha Federal dastur asosida ishlab chiqilgan hududiy (mahalliy) dasturlar boshqaruv kadrlari va davlat xizmatchilarining kasbiy salohiyati va kompetensiyalarini rivojlanishini tashkil etish va amalga oshirish uchun xizmat qiladi⁹.

Bugungi kunda boshqaruv kadrlarining kompetentligiga qo'yilayotgan talablarning ortishi, ular faoliyati samaradorligini ob'yektiv baholashning zaruriyati va qolaversa kasbiy o'sishning uzluksizligini ta'minlash boshqaruv kadrlarining mehnat samaradorligini baholash bo'yicha Rossiya Federatsiyasi sub'yektlarida va federal darajada tashkil etilgan Assessment Centre-baholash markazlariga bo'lgan talabni orttirmoqda.

Janubiy Koreya tajribasida davlat xizmatchilari va rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyati va kompetensiyalarini rivojlantirishda qonuniy asos bo'lib "Yuqori lavozimli xizmatchilar personalini boshqarish to'g'risida"gi qonunning 20-moddasi, "Davlat xizmatchilarining ish samaradorligini baholash to'g'risida"gi qonun va "Davlat xizmatchilarining va boshqalarning faoliyatini baholash bo'yicha yo'riqnomalar xizmat qiladi"¹⁰. Bunda baholovchi va baholanuvchi shaxslarning, boshqarmalarning, to'rtinchi daraja yoki undan yuqori darajadagi davlat xizmatchilarining vakolatlari va kompetensiyalarini baholashda qaysi mezonlarni tanlash kerakligini aniqlangan, ish samaradorligining maqsadi va indikatorlari belgilangan bo'ladi. Bunday baholash natijalari personalni boshqarishda indikatorlarni va baholash kriteriyalarini tabiyatiga tayanib, samaradorlik maqsadlarini baholash davrida erishilgan darajasi orqali erishishga qaratilgan.

Janubiy Koreya tajribasida davlat xizmatchilari va rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini baholash har yili 30 iyun va 31 dekabr (yiliga ikki marta o'tkaziladi. Agar vakolatli vazir bir yil uchun bitta baho yetarli deb hisoblasa, shuning o'zi yetarli bo'ladi va 30 iyunda o'tkaziladigan baholashni o'tkazmaslik mumkin. Yuqori lavozimdagi amaldorlari 31 dekabr kuni baholanadi¹¹.

Asosiy baholash elementlari ishning bajarilishiga qaratilishi kerak, xodimning majburiyatlarni bajara olish qobiliyatlari, munosabat va baholash natijalari har bir bo'linma uchun qo'shilishi mumkin. Baholovchi baholanuvchini tasdiqlovchi bilan muhokama qilingan baholash yo'nalishiga muvofiq baholaydi va qo'l ostidagilarni o'zi baholaydi (1-jadval).

⁹ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации // <http://igsu.ranepa.ru/discipline/d41292/>

¹⁰ Torneo, Ador. (2015). Government Performance Management and Evaluation in South Korea: History and Current Practices. Public Performance & Management Review. 39. 279-296. 10.1080/15309576.2015.1108767.

¹¹ Framework act on public service evaluation. // https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=68563&key=60&type=sogan&utm_source

1-jadval

Janubiy Koreyada rahbar kadrlarni o'zlariga belgilangan vazifalarni bajarish qobiliyatini baholash mezonlari¹²

No	Baholash elementlari	Tarqatish belgilari	Ta'rifi	Baho	Jami
1.	Rejalashtirish qobiliyati	9	• Muammolarni e'tiborga olish va ijodiy nuqtai nazardan mumkin bo'lgan rejani tuzish. • Samarali tushuntirish uchun oqilona reja tuzish.		
2.	Muloqot ko'nikmalari	6	• Asosiy fikrlarni qisqacha bayon etadigan hujjat tayyorlash. • Mantiqli va ishonchli muloqot qilish.		
3.	Muzokara qilish ko'nikmalari	6	• O'z maqsadlariga erishish uchun boshqalarning ishonchiga erishish. • Ziddiyatli manfaatlarni samarali boshqarish.		
4.	Tashabbuskorlik	5	• O'z maqsadlariga erishish uchun vazifalarini mas'uliyat hissi bilan bajarish. • To'siqlarni jo'shqinlik bilan bartaraf etish.		
5.	Intiluvchanlik	5	• Biznesni kechiktirmasdan jadval bo'yicha boshqarish. • Berilgan vazifani tushunish orqali kompaniya ishlarini oldindan rejalashtirish.		
6.	Guruhda ishlash	8	• Boshqalar bilan o'zaro hurmatda bo'lish va jamoaviy do'stlar bilan hamkorlik qilish. • Boshqalarning tegishli talablarini va konstruktiv tanqidlarini qabul qilish.		
7.	Samimiylilik	5	• Tashkilot faoliyatiga to'sqinlik qiladigan – ishdan erta ketib qolish yoki ogohlantirmasdan ishga kelmay qolish kabi noo'rin xatti-harakat qilmaslik. • Har doim vazifalarga va tashkilotga sodiq bo'lish.		
8.	Xaridor va qabul qiluvchiga yo'naltirilgan	6	• Odamlar yoki ichki iste'molchilar o'z ehtiyojlarini qondirishni xohlayotganini tushunish.		
Jami					

**Besh darajada baholanadi: Hech qachon (1) – Kamdan kam (2) – Ko'pincha (3) – Tez-tez (4) – Doimo (5).*

Janubiy Koreyada ish faoliyati samaradorligini o'rganish va baholovchining fikrlari bo'yicha intervyular natijalarida suhbatlashuv sanasi, ish faoliyati samaradorligi va

¹² Ўша мабға.

baholovchining fikrlari bo'yicha intervyular natijalari hamda baholovchining yakuniy fikri (shu jumladan intervyu natijalari qayd qilinadi). Ish faoliyati samaradorligining maqsadga erishish darajasi, vazifalarni bajarishda qobiliyat va kompetensiyalar va yakuniy baho o'z aksini topadi.

Davlat xizmati sifatini oshirish maqsadida Malayziya davlati 2002-yildan kompetensiyalarga asoslangan davlat xizmatchilarini tayyorlash tajribasiga o'tgan. Malayziya davlat xizmatida 6 ta kompetensiyadan 5 tasi amalga oshiriladi. Ular tanlov va ishga qabul qilish, malaka oshirish va rivojlantirish, kasbni rivojlantirish, ishlashni takomillashtirish va taqdirlash kabilardir. Kompetensiya globallashtirishga javob sifatida xizmat qiladi. Uning kadrlar xizmatidan foydalanish integrasiyasi orqali, tashkilotlarga kerakli bo'lgan, kompetensiyalarni o'zida mujassam yetgan malakali ishchilar ishga qabul qilinadilar va ularning qobiliyatlari aniq yo'naltirilgan yoki extimoly kompetensiyalari yo'lida malaka oshirishlari va so'ngra taqdirlanishlari orqali ularni yanada yetuk pog'onalarga olib chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xulosa. O'zbekistonda davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik va shaffoflikni oshirish, yuqori malakali rahbar kadrlarni tanlash hamda ularning natijadorligini baholash dolzarb vazifalardan hisoblanadi. Bugungi kunda davlat boshqaruvini modernizatsiyalash muhim ahamiyat kasb etadi, chunki davlat boshqaruvining samaradorligi ko'p jihatdan davlat organlari faoliyati sifatiga, shuningdek, davlat xizmatchilarining kasbiy mahoratiga bog'liq. Kun tartibiga qo'yilayotgan yangi vazifalarni hal etish, davlat organlari funksiyalarini amalga oshirishning samarali usullarini izlash - davlat xizmatchilarining professional jihatdan yuqori mahoratga ega bo'lishini, ularning ham shaxs, ham o'z kasbining ustasi sifatida o'z-o'zini rivojlantirishga hozirlikini talab qiladi. Boshqaruv kadrlari salohiyatini baholash bo'yicha xorij tajribasini o'rganib quyidagi xulosalar ishlab chiqildi:

Jahon miqyosida davlat boshqaruvi va rahbar kadrlarning salohiyatini baholash tizimlari keng taralgan va har bir davlatda o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shu bilan birga, bu sohadagi ilg'or tajribalar, rahbar kadrlarining faoliyatini aniq va samarali baholashda muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv salohiyatini baholashning samarali tizimi nafaqat davlat organlarining ish samaradorligini oshirishga, balki rahbar kadrlarining muvaffaqiyatli ish olib borishlariga ham yordam beradi.

Rahbar kadrlarining boshqaruv salohiyatini baholashning ilg'or xorij tajribalari asosida yuritiladigan ushbu takliflar davlat xizmatida samaradorlikni oshirishga, yosh rahbarlar uchun yangi o'qitish dasturlarini yaratishga va davlat xizmatini modernizatsiya qilishga xizmat qiladi. Ta'lim, malaka oshirish, monitoring va aniq baholash tizimlari davlat organlarining ish samaradorligini yuksaltirishga va rahbar kadrlarining kompetensiyalarini tartibga solishga zamin yaratadi.

Ilg'or xorijiy tajribaga asoslangan holda rahbar kadrlarining boshqaruv salohiyatini baholashning aniq mezonlarini ishlab chiqish va amalga oshirish zarur. Bu mezonlar **siyosiy va professional kompetensiyalar, muvaffaqiyatli faoliyat va favqulodda vaziyatlarga tayyorlik** kabi omillarni o'z ichiga olishi kerak. Reytinglarning shaffof va aniq bo'lishi, ishlarning samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 5 maydagi "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi 78-son farmoni // <https://lex.uz/docs/7520315>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 5 maydagi "Iqtidorli mutaxassislarning xorijda ta'lim olishini qo'llab-quvvatlash, ularda kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish va rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" 77-son farmoni // <https://lex.uz/docs/7520218>
3. [Collapse to view only § 3392. General appointment provisions](https://www.govregs.com/uscode/expand/title5%20partIII%20subpartB%20chapter33%20subchapterV%20section3392?utm_source) // [https://www.govregs.com/uscode/expand/title5 partIII subpartB chapter33 subchapterV III section3392?utm_source](https://www.govregs.com/uscode/expand/title5%20partIII%20subpartB%20chapter33%20subchapterV%20section3392?utm_source)
4. United States Office of Personnel Management. **A Handbook for Measuring Employee Performance**: OPM.GOV, 2017 – P. 6
5. Heinz W. Management Practices in the United States, Japan, and the People's Republic of China: Industrial Management, P. 4
6. Jacobs M, Payandeh M. The Ban on Strike Action by Career Civil Servants under the German Basic Law: How the Federal Constitutional Court Constitutionally Immunized the German Legal Order Against the European Convention on Human Rights. *German Law Journal*. 2020;21(2):223-239. doi:10.1017/glj.2020.11
7. Заир-бек Е. С., Заир-бек С. И. Модели повышения квалификации государственных служащих в странах Европы // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-povysheniya-kvalifikatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih-v-stranah-evropy>.
8. Nuissl,E./Shuler,B Staatliche Förderung in der Weiterbildung, Heidelberg 2000.- P.21-22
9. Liu, X., & Dong, K. (2012). Development of the Civil Servants' Performance Appraisal System in China: Challenges and Improvements. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 149-168. <https://doi.org/10.1177/0734371X12438244>
10. Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации // <http://igsu.ranepa.ru/discipline/d41292/>
11. Torneo, Ador. (2015). Government Performance Management and Evaluation in South Korea: History and Current Practices. *Public Performance & Management Review*. 39. 279-296. 10.1080/15309576.2015.1108767.
12. Framework act on public service evaluation. // https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=68563&key=60&type=sogan&utm_source

Copyright: © 2025 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

