

РАҲБАР КАДРЛАРНИНГ ФАОЛИЯТ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ МЕЗОНЛАРИ



Фозилов Умид Закирович
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат бошқаруви академияси Фарғона ҳудудий филиали ўқитувчиси
Фарғона политехника институти мустақил тадқиқотчиси
E-mail: mr.hope@inbox.ru

Аннотация. *Ушбу мақолада раҳбар кадрлар фаолиятини такомиллаштириш, раҳбар фаолиятининг натижаларини баҳолаш, уларнинг иш самарадорлигини ошириш ҳамда раҳбар кадрларнинг фаолият самарадорлигини баҳолашда қўлланган натижаларга йўналтирилган баҳолаш мезонлар тўғрисида фикр юритилади.*

Калит сўзлар: *ташкилот раҳбари, раҳбар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонлари, раҳбар самарадорлиги.*

Аннотация. *В данной статье рассматриваются критерии оценки, направленные на повышение эффективности управленческого персонала, оценку результатов управленческой деятельности, повышение их результативности, а также ожидаемые результаты при оценке результативности управленческого персонала.*

Ключевые слова: *руководитель организации, критерии оценки эффективности управленческой деятельности, эффективность управления.*

Abstract. *This article discusses the evaluation criteria aimed at improving the efficiency of management personnel, assessing the results of management activities, increasing their effectiveness, as well as the expected results when assessing the effectiveness of management personnel.*

Key words: *head of the organization, criteria for assessing the effectiveness of management activities, management efficiency.*

Кириш

Республикаимизда амалга ошаётган барча ислохотларнинг самараси бошқарувни такомиллаштиришни асосий вазифа қилиб қўяди. Бошқарувнинг беками кўстлиги ва мукамаллиги мақсадни аниқлаштириш, фаолиятни ташкиллаштириш ҳамда ижронини назорат этишни назарда тутди. Шу сабабли, бошқарув кадрларига бўлган талаблар, уларнинг малакаси ва компетентлигини аниқлаш масаласи муҳим вазифалардан бирига айланмоқда.

Бошқарув кадрларининг фаолиятини таҳлил қилиш, баҳолаш ва уларнинг иш фаолиятини такомиллаштириш масаласи бугунги куннинг давлат сиёсати даражасидаги асосий вазифасига айланган. Маълумки, бугунги кунда юртимизда маҳаллий ҳокимликлар фаолиятини замон талабига мос равишда йўлга қўйиш, уларни билимли ва энг муносиб кадрлар билан таъминлаш, иш самарадорлигини ошириш борасида янги механизм, иш услублари эксперимент тариқасида амалиётга жорий этилмоқда. Жумладан, 2020 йил давомида республикаимизнинг 11 та туман ва шаҳарлари ҳокимликларида ҳоким ўринбосарлари фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари асосида баҳолаш (ЭМСК – “KPI”) тизими амалиётда синовдан ўтказилди. Бу борада агентликнинг Давлат хизматчилари фаолиятини мониторинг қилиш ва баҳолаш департаменти ходимлари томонидан барча туман,

шаҳар ҳокимликларидаги вазиятлар ўрганилиб чиқилиб, мавжуд шарт-шароитлар инobatга олинган ҳолда ҳар бир ҳоким ўринбосарларига йўналишидан келиб чиқиб, улар фаолиятини холисона баҳолашга хизмат қилувчи кўрсаткич индикаторлари ишлаб чиқилди ва такомиллаштириб борилмоқда.

Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили

Ходимларни бошқаришда бошқарув самарадорлигини таъминлаш, ташкилотда мавжуд ходимларни баҳолаш тизимининг шакли ва усуллари, баҳолаш жараёнларини амалда қўллаш каби масалаларда М.Н.Берулава, И.Ансофф, В.Ф.Егоров, Т.Ю.Базаров, А.Я.Кибанов, А.М.Колот, Е.В.Маслов, М.Х.Мескон, Ф.Хедоури, Ю.А.Ципкин, Г.В.Щокина ва бошқа шу каби олимларнинг ишланмаларида танишиб чиқиш мумкин.

М.Н.Берулава кадрларни баҳолашда ходимнинг касбий, ишбилармонлик ва индивидуал-типологик фазилатларини аниқлаш муҳим чоралар мажмуи эканлигини таъкидлайди [2].

Е.В.Масловнинг фикрича, кадрларни баҳолаш – бу “ходимнинг шахсий фазилатларини, ...унинг фаолияти натижаларини маълум талабларга мувофиқлигини аниқлаш” мақсадида амалга ошириладиган жараён ва талабларнинг ўзи ходим меҳнатининг мазмуни ва ишлаб чиқаришни самарали ташкил этиш билан белгиланади деган фикрларни келтиради [3].

Кўплаб тадқиқотларда кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича аниқ технологиянинг тавсифи деярли келтирилмаган. Т.Ю.Базаровнинг ишларида бу ҳақида фикрларга тўхталиб ўтилган [4]. Яъни, баҳолаш жараёнларининг технологиясини ишлаб чиқиш, амалга ошириши ва хулосаларни шакллантириш борасида ўрганишлар тўғрисида сўз юритилади.

Раҳбарлик ва раҳбар танлаш масаласининг ўта мураккаб иш эканлиги, “етти ўлчаб, бир кесиш” лозимлиги ҳақида XI асрдан буён катталар учун таълим-тарбия соҳасида намуна бўлиб келган ва Шарқ тарихи, маданиятида ўзининг “Сиёсатнома” асари билан ўчмас из қолдирган Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулк ҳам алоҳида тўхталиб ўтган. Низомулмулк кишиларни ишга тайинлаётганда нималарга эътибор бериш лозимлиги ҳақида фикр юритиб, амалдорларни тўғри танлаб олиш, уларга қўлларидан келадиган ишлар ва вазифаларни топшириб ҳамда берилган вазифалар ва ишларнинг ижросини ўз вақтида талаб қилиш лозимлигини қайд этади [5].

Кўриниб турибдики, Низомулмулк ўз даврида давлатни бошқариш жараёнида вазирлар, бошқа кичикроқ лавозим эгаларини ўз ишларига жиддий муносабатда бўлиш, ўзига бириктирилган, яъни зиммасидаги вазифаларни ҳамда ишларни ҳалоллик ва поклик билан бажаришга даъват этган. Бу ўз навбатида қўл остидагиларининг иш самарадорлигини оширади деб қаралган. Унинг бу фикрлари ҳозирга қадар ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган.

Тадқиқот методологияси

Илмий тадқиқот олиб боришда жадвалларни аналитик таққослаш, тадқиқотнинг мантикий ва таққослама таҳлил маълумотларни гуруҳлаш, уларни бир-бири билан солиштириш йўли билан статистик қайта ишлаш усули, миқдор ва сифат кўрсаткичлар ҳисоблаш каби услублардан фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар

Турли соҳаларда раҳбар кадрларни тайинлашда номзодларни танлаш ва уларнинг бошқарув салоҳиятини баҳолаш имконини берувчи услублар илмий асосланган бўлиши ва энг асосийси – уларнинг прогнозтик аҳамиятини алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз.

Раҳбарда ўзига хос бошқарув услубларини аниқлашда икки хил ёндошув мавжуд: Биринчи ёндошув – бу раҳбарнинг хулқ-атвор услубидир, унга кўра авторитар, демократик ва либерал бошқарув услублари ажратиб кўрсатилади.

1-жадвал

Раҳбарлик услубларининг хусусиятлари

Услублар	Авторитар	Демократик	Либерал
Қарор қабул қилиш	ўзининг фикрига таянади	гуруҳ маслаҳатларига таянади	кўрсатмаларга таянади
Қарорларни бажарувчиларга етказиш	буйруқ, фармойиш орқали	таклиф орқали	илтимос қилиш орқали
Мажбуриятларни тақсимлаш	бутунлай раҳбар қўлида	ваколатларга мувофиқ	бажарувчилар қўлида
Қўл остидагиларнинг ташаббускорлигига муносабати	йўл қўйилади	рағбатлантиради ва фойдаланади	бутунлай бажарувчиларга берилади
Ходимларни саралаш тамойиллари	кучли рақобатчилардан қутулиш	ишбилармон, билимли ходимларни танлаш ва уларнинг карьерасига кўмаклашиш	-
Билимга муносабати	барча нарсани ўзи билади деб ҳисоблайди	доимо ўқийди ва қўл остидагилардан ҳам шуни талаб қилади	бефарқ
Мулоқотга муносабати	салбий, масофа сақлайди	ижобий, мулоқотга фаол киришади	ташаббус кўрсатмайди
Ходимларга муносабати	кайфиятига қараб, тенг эмас	тенг, самимий, талабчан	талабчан эмас
Интизомга муносабати	қаттиқ, расмий	ўринли	юмшоқ, расмий
Ишга ундашга муносабати	жазолаш, камдан-кам рағбатлантириш	рағбатлантириш, камдан-кам жазолаш	аниқ йўналиш йўқ

Раҳбардаги мавжуд бошқарув услуби турли вазифалар ёки муносабатларга йўналтирилган бўлади [6].

Иккинчи ёндошув – вазиятли ёндашув. Ушбу ёндашув вазиятни баҳолаш ва ҳисобга олишга қаратилган бўлиб, раҳбарнинг хулқ-атворига таъсир қилувчи учта омилни илгари суради:

- а) жамоа ва раҳбар ўртасидаги муносабатлар;
- б) вазифаларнинг тузилмавий бўлишлиги;
- в) раҳбарнинг лавозим ваколатлари.

Ҳозирги вақтда амалиётда бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш масаласига ягона ёндашув мавжуд эмас. Бу айнан бошқарув кадрларининг иш фаолияти ва унинг натижалари, ижтимоий фаолияти, корхона ва ташкилотнинг иқтисодий ривожланиши ва бошқа кўплаб жиҳатлар билан боғлиқ бўлган меҳнат жараёнининг мураккаблиги билан боғлиқ.

Шунга қарамай, амалиётда раҳбар кадрлар ишини баҳолашда қуйидаги ёндашув усуллари қўлланилади [7]:

1. Кундалик иш тартиби тузилишининг самарадорлигини аниқлаш усули;
2. Иш вақтидан фойдаланишни баҳолаш усули;
3. Эксперт стандартлаштириш усули;
4. Эксперт баҳолаш усули.

Баҳолаш мураккаблигининг яна бир жиҳати бошқарув ходимлари ишини миқдорий баҳолаш билан боғлиқ бўлиб, уларнинг натижалари деярли ҳар доим ўз

бўйсунувчиларининг иш кўрсаткичлари билан белгиланади. Демак, раҳбарнинг меҳнат фаолияти самарадорлиги тузилган ва чиқарилган буйруқларнинг сони билан эмас, балки қабул қилинган бошқарув қарорларининг самарадорлиги ва прогрессивлиги билан – ташкилотда иш унумдорлигини таъминлашда бевосита иштирок этадиган ходимларнинг фаолиятига таъсири билан баҳолаши керак.

Қўйида тадқиқот объекти сифатида ўрганилаётган маҳаллий давлат бошқаруви органларида фаолият юритаётган бўлим бошлиғининг фаолиятини баҳолаш жараёни таҳлил қиланади. Бунда бошқарув бўғинидаги самарадорлиги раҳбарнинг индивидуал хусусиятлари ва уларга юклатилган функцияларга мувофиқлиги билан белгиланади.

Раҳбарнинг асосий бошқарув хусусиятларидан бири бу унинг қандай раҳбарлик услубига эга эканлигидир. Шу маънода биз раҳбарнинг фаолиятини таҳлил қилиш орқали унинг қайси услубга хос бошқарувни амалга оширишини ўргандик.

Раҳбарлик услубини ўрганиш ва бу тушунчанинг пайдо бўлиши машҳур психолог Курт Левин номи билан боғлиқ. У 1930 йилларда ҳамкасблари Р.Липпетт ҳамда Р.Уайт билан биргаликда болалар гуруҳларида уларни бошқариш бўйича тадқиқотлар ўтказган. Ўша даврдан бери раҳбарлик услуби психология ва менежмент фанларининг алоҳида предмети сифатида тадқиқотчилар томонидан ўрганилмоқда [8].

Демак, биринчи олинган таҳлилларимизга (сўровнома) кўра раҳбарнинг натижадорлик услуби демократик бошқарув услубига мос келади. Навбатдаги жадвалга кўра ўрганилаётган раҳбар кадрнинг демократик услубга хос хусусиятларини кўриб, таҳлил қилиш мумкин.

2-жадвал

Бўлим бошлиғининг персоналга бўлган таъсирининг асосий белгилари таҳлили

Услубнинг таркибий қисмлари	Демократик услуб
Йўналганлик	Ходимларнинг самарали ишлаши учун қулай шароит яратади
Ваколатларни тақсимлаш	Барча ходимлар мустақил равишда ўзларига юклатилган функцияларни бажариши учун етарли ваколатга эга бўлишларини таъминлайди
Маъмурий ваколат	Ходимлар меҳнатини ташкил қилиш орқали раҳбар ваколатларни тақсимлайди, ходимларни ўзини ўзи бошқаришини ривожлантиради
Қўл остидагиларга таъсир кўрсатишнинг асосий усуллари	Ходимларни талабларни бажариш зарурлигига ишонтиради, ходимларнинг муваффақиятларини рағбатлантиради, уларнинг ташаббуси ва мустақиллигини қўллаб-қувватлайди
Ходимлар билан иш юзасидан муносабатлари	Мулоқотда ходимлар билан индивидуал ёки жамоавий шаклларини афзал кўради. Ҳар қандай масалалар расмий ва норасмий кўринишларда муҳокама қилинади ва келишилади
Бўйсунувчилар билан шахслараро муносабатлар	Раҳбар бошқарув жараёнида юзага келган ҳар қандай мураккаб вазифаларни ҳал қилишда ходимлар билан мулоқотга киришади, уларнинг фикри ва манфаатларини ҳурмат қилади
Услубнинг афзаллиги	Жамоода тартиб-интизом ва ҳамкорлик муҳити, ходимлар ўртасидаги муносабатларни ривожлантириш
Услубнинг камчилиги	Қарор қабул қилишда паст самарадорлик, тезкор қарорлар қабул қилишда паст самарадорлик
Раҳбарга зарур бўлган лидерлик сифатлари	Юқори касбий ва бошқарув малакаси, юқори ахлоқий, мулоқотга киришиш ва интеллектуал қобилиятлари

Бўлим ходимлари ва ташкилотда ўтказилган сўровлар ва интервью-суҳбатлар орқали олинган натижалар асосида хулоса қилинадиган бўлса, ушбу ўрганилган раҳбарнинг раҳбарлик услуби демократик услубга хос эканлигини кўришимиз мумкин.

Шунингдек, ушбу раҳбарнинг қуйида асосий функцияларини ҳам таҳлил қилинди.

3-жадвал

Бўлим раҳбарининг асосий функция хусусиятлари таҳлили

Функциялар	Функцияларнинг тавсифи
Ташкилотчилик	Ташкилотда (бўлим) оптимал ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш, бошқарув жараёнида оптимал ва самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш
Касбий фаолиятда таҳлил	Бошқарувда ижобий ва салбий ҳодисалари, уларга таъсир ўтказиш учун сабабларини очиб бериш
Режалаштириш	Амалга оширилиши лозим бўлган тадбирлар тизимини, уларнинг тартибини, кетма-кетлигини ва муддатларини ишлаб чиқишдан иборат бошқарув функцияси
Назорат қилувчи	Бошқарув жараёнининг ходимларнинг индивидуал кўрсаткичларини баҳолаш ва уларни ҳақиқий кўрсаткичлар билан таққослашдан иборат
Тартибга солувчи	Ходимларнинг ишига ва умуман бошқарув жараёнини яхшилаш мақсадида жараёни мониторинг қилиб бориш ва зарур ҳолларда ўзгартиришлар киритишни ўз ичига олган бошқарув функцияси

Бошқарув кадрларининг фаолият самарадорлигини баҳолаш – раҳбарнинг касбий фазилатлари даражаси, бошқарув фаолиятининг миқдорий ва сифат натижалари унинг профессиограмма талабларига мос келишини таққослашни англатади. Кейинги усул натижаларини аниқлашда ўрганилаётган раҳбарнинг 3 нафар бевосита юқори турувчи раҳбарлари иштирок этдилар.

Ҳар куни мунтазам равишда ўз ишини пухта режалаштиришга 10 дақиқа вақт сарфлайдиганлар ҳар куни бир соатдан кўпроқ вақтини тежашга, шунингдек муҳим масалаларни аниқроқ ва яхшироқ бажаришга эришадилар.

Раҳбарнинг ўз-ўзини бошқаришда вақтни режалаштиришнинг афзалликлари мақсадга эришиш, вақтнинг ортиши ва қўшимча вақт заҳираларига эга бўлиш, самарадорлик, стрессни камайтириш ҳамда раҳбарнинг ўз ишини назорат қилиш ва такомиллаштиришга имкон беради.

4-жадвал

Бўлим раҳбарининг кундалик иш тартиби тузилишининг самарадорлиги таҳлили

Фаолият тури	Масалани тезкор ҳал этиш, соат миқдорида	Масалани истиқболли ҳал этиш, соат миқдорида
Ишни режалаштириш	1	
Харидорлар билан учрашиш		2
Йиғилиш ва мажлислар	1	
Ҳисобот бериш		2
Ҳамкорлар билан учрашиш		
Юқори турувчи раҳбарият билан учрашиш		1
Юқори бошқарув бўғинидан келган топшириқларни бажариш	2	
Ходимлар фаолиятини баҳолаш		1
Қўл остидагиларни ўқитиш		2
Қўл остидагиларга турли кўрсатмалар бериш		1
Ўз-ўзини ривожлантириш	2	
Танаффуслар		1
Ишга номзодлар билан суҳбатлар		1
Ходимларни мукофотлаш, рағбатлантириш, жазолаш		1
Жами:	7	12

4-жадвалга биноан раҳбар ходимнинг иш куни тузилишининг самарадорлигини ҳисоблаш мумкин:

Бу натижаларни қуйидаги формула бўйича аниқлаш мумкин [9]: $C_{икт} = \frac{n}{o}$

Бу эрда $C_{икт}$ – иш куни тузилишининг самарадорлиги;

n – истиқболли муаммоларни ҳал қилиш вақти;

o - тезкор фаолият учун вақт.

$$\text{Демак: } C_{икт} = \frac{12}{7} = 1,7$$

Хулоса ва таклифлар

Натижа шуни англатадики, раҳбар бошқарув фаолиятида биринчи бўлиб энг муҳим вазифаларни амалга оширишга киришади. Сўнгра истиқболли вазифаларни ҳал қилишга ҳаракат қилади. Бу ундаги касбий малакаси яхши эканлигини англатади. Раҳбарнинг мукамал касбий малакага эга бўлиши ташкилот ишининг самарадорлигини таъминловчи асосий омиллардан ҳисобланади. Айнан ушбу натижалар асосида ўрганилган раҳбарга иш вақтидан рационал ташкил қилиш бўйича айрим тавсияларни ишлаб чиқиш мумкин. Чунки, раҳбарлик фаолиятида истиқболли масалаларга эътибор қилиш ҳам муҳим омиллардан ҳисобланади.

Раҳбарнинг фаолият самарадорлигини ошириш унинг фаолиятида бир қанча натижадорлик касб этиши билан биргаликда ташкилот фаолиятига ҳам ижобий таъсир кўрсатади.

Раҳбар бу борада вақтдан унумли фойдаланиш, ўзи ва жамоа олдига мақсад қўя олиш, мақсад сари интилиш, тезкор ва истиқболли қарорлар қабул қилиш, стратегия ва тактика ишлаб чиқиш ҳамда уларни амалда қўллаш, энг асосийси доимий равишда ўзида бошқарув бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш учун ҳаракат қилиши лозим. Қолаверса, ходимларнинг ривожланиши учун шарт-шароитларни яратиш ҳақида ўйлаш керак.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартибинтизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак./Мамлакатимизнинг 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. -104-б.;
2. Берулава М.Н. Психология и педагогика менеджмента. – Бийск: НИЦ, Б и ГПИ, 1995;
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Москва – Новосибирск, 1998;
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995.;
5. Низомулмулк. Сиёсатнома ёки сияр ул-мулк. – Т.: «Адолат», 1997. –8-11-б.;
6. Якокка Ли. Карьера менеджера: деловой бестселлер. Минск: Парадокс, 2011. 210 с.;
7. Попов В.М., Ляпунов С.И., Воронова Т.А. Руководитель: управление, планирование, стратегия: учебно-практическое пособие для вузов. М.: КноРус, 2009. 440 с.;
8. Эгамбердиев Ф.Т., Нишонова Д.Б. “Раҳбарлик услубларининг асослари” Иқтисод ва молия / Экономика и финансы 2017, 9 сон.;
9. Кухар М.А. Критерии оценки эффективности руководителя // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 6. Ч. 2.