

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ХУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ ИЛМИЙ  
ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.20/13.05.2020.1.23.01 РАҚАМЛИ  
ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ЁШЛАР ИШЛАРИ АГЕНТЛИГИ  
ХУЗУРИДАГИ ЁШЛАР МУАММОЛАРИНИ ЎРГАНИШ ВА  
ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ**

**ЭРГАШЕВ ЖАХОНГИР ЖАМОЛИДДИН ЎҒЛИ**

**РАҲБАР ХОДИМЛАР БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ  
САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ МЕХАНИЗМИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.13 - Менежмент**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент-2022**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати  
мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по экономическим  
наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) on Economical  
Sciences**

**Эргашев Жахонгир Жамолиддин ўғли**

Рахбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш

механизмини такомиллаштириш .....3

**Эргашев Жахонгир Жамолиддин угли**

Совершенствование механизма оценки эффективности управленческой

деятельности руководителей .....27

**Ergashev Jakhongir Jamoliddin ugli**

Improving the mechanism for assessing the effectiveness of management

activities of managers.....51

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

**Список опубликованных работ**

**List of published works .....56**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ ИЛМИЙ  
ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.20/13.05.2020.I.23.01 РАҚАМЛИ  
ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ЁШЛАР ИШЛАРИ АГЕНТЛИГИ  
ҲУЗУРИДАГИ ЁШЛАР МУАММОЛАРИНИ ЎРГАНИШ ВА  
ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ**

**ЭРГАШЕВ ЖАХОНГИР ЖАМОЛИДДИН ЎҒЛИ**

**РАҲБАР ХОДИМЛАР БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ  
САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ МЕХАНИЗМИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.13 - Менежмент**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2021.4.PhD/Ўқт1071 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги ҳузуридаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида ([www.dba.uz](http://www.dba.uz)) ва «Ziyonet» Ахборот-таълим порталида ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:** **Қаххоров Аваз Жамолович**  
иктисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD), доцент

**Такризчилар:** **Насимов Дилмурод Абдуллаевич**  
иктисодиёт фанлари доктори, профессор  
**Йўлдошев Нуриддин Қурбанович**  
иктисодиёт фанлари доктори, профессор

**Етакчи ташкилот:** **Г.В.Плеханов номидаги Россия иқтисодиёт университетининг Тошкент шаҳридаги филиали**

Диссертация ҳимояси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги илмий даражалар берувчи DSc.20/13.05.2020.1.23.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2023 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ куни соат \_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил:100066, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 45-уй. Тел. (99871) 232-60-47, факс: (99871) 239-17-83, e-mail: [info@dba.uz](mailto:info@dba.uz)).

Диссертация билан Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин. ( \_\_ рақам билан рўйхатга олинган.) (Манзил:100066, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 45-уй. Тел. (99871) 232-60-47, факс: (99871) 239-17-83, e-mail: [info@dba.uz](mailto:info@dba.uz)).

Диссертация автореферати 2022 йил «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ да тарқатилди.  
(20\_\_\_\_ йил «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси.)

**А.Ш.Бекмуродов**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**А.Х.Холов**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш котиби, иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори, доцент

**Д.Н.Раҳимова**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги илмий семинар раиси, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

## КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳонда глобаллашув жараёни ва рақобат муҳитининг тобора чуқурлашиб бориши шароитида инсон капитали моҳиятидан келиб чиққан ҳолда кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан бир қаторда, ходимлар, айниқса раҳбар ходимлар фаолияти натижадорлигини ошириш муҳим аҳамият касб этиб бормоқда. *Garvard Business Review* тадқиқот маркази томонидан энг яхши баҳолаш ва рағбатлантириш механизмларини аниқлаш учун ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, «хар бир компанияда ходимларнинг ўртача 5 фоизи доимий равишда юқори даражада самарали фаолият олиб борса, 5-7 фоиз ходимлар эса, доимий равишда, қониқарсиз фаолият юритади, қолган 88 фоиз ходим ташкилотнинг мақсади, вазифаларини тўғри ва самарали бажариши учун мажбурий назорат талаб қилинади»<sup>1</sup>. Бугунги кунда ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳалар таракқиётида инсон капитали муҳим омил сифатида фаолият, айниқса, бошқарув ходимлари фаолияти самарадорлиги долзарб муаммолардан бири бўлиб қолмоқда.

Жаҳонда кадрлар, айниқса, раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишда улар фаолияти давомида, жами бошқарув фаолиятини комплекс қамраб олиш, ўз-ўзини баҳолаш каби замонавий баҳолашнинг методологик-услубий асосларини такомиллаштириш бўйича тадқиқотларга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Бу борада раҳбар ходимлар меҳнати самарадорлигини баҳолашнинг аниқлик даражасини ошириш, фаолият натижаларига кўра, уларни моддий жиҳатдан рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш, фаолиятни стратегик мақсадларга кўра ташкил этиш ва ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан ностандарт вазиятларда бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича тадқиқотлар устувор даражада амалга оширилмоқда.

Ўзбекистонда кадрлар соҳасида амалга оширилаётган жадал ислоҳотлар шароитида давлат органлари ва ташкилотлари раҳбар ходимларининг захирасини шакллантириш, раҳбарлик бошқарув компетенциялари ва фаолият самарадорлигини баҳолаш, улар фаолияти натижадорлигини ошириш бўйича кенг қамровли услубий ва амалий чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. «Давлат фуқаролик хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг ўлчанадиган индикаторлари (энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари) тизимини жорий этиш ва уларнинг натижаларини таҳлил қилиш, жамоатчилик фикрини ўрганиш ҳамда давлат органлари ва ташкилотлари раҳбарларининг очиқ рейтингини шакллантириш»<sup>2</sup> вазифалари белгиланган. Мазкур вазифаларни амалга оширишда иқтисодий

<sup>1</sup> Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce // <https://www.deloitte.com>.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони, 03.10.2019 йилдаги ПФ-5843-сон // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 06.07.2021 й., 06/21/6256/0636-сон.

жихатдан раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолашнинг ёндашув ва усуллари, мезонлари ва кўрсаткичларини такомиллаштиришга қаратилган тадқиқотларни устувор даражада амалга ошириш мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 29 январдаги ПФ-60-сон «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида», 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сон «Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида», 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сон «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармонлари, 2021 йил 22 июлдаги ПҚ-5189-сон «Вазирликлар, давлат кўмиталари, давлат бошқарувининг бошқа органлари ва хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ўринбосарларининг фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида»ги қарори ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодий шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг илмий-назарий жиҳатлари бўйича кўплаб хорижлик олимлар П. Друкер, М. Мескон, Ф. Тейлор, П. Б. Мидлер, Г. Г. Руденко, С. Уиддет, С. Холлнфорд, А. М. Шнайдерман, Р. С. Каплан, Д. П. Нортонлар<sup>3</sup> тадқиқотлар олиб борган. Улар томонидан яратилган илмий асарларда раҳбар ходимларнинг бошқарув самарадорлиги ва уни баҳолашга классик ёндашувлар кенг ёритиб берилган.

МДХ олимлари А. К. Клочков, Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котов, А. В. Гагаринский, И. Гушин, Г. В. Погодин, А. В. Горбачов, О. Ю. Калмиков, Г. П. Гагаринский, Р. А. Толмачов, Е. В. Шелгов, С. Г. Филимонов<sup>4</sup> каби олимлар ўзларининг илмий тадқиқот ва асарларида

<sup>3</sup> Друкер П. Эффективный руководитель / О. Чернявская, перевод на русский язык, 2012; Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005. (3); Тейлор Ф. Принципы научного управления. - М., 1990. (3); Мидлер П.Б. Оценка в системе управления персоналом организации / П.Б. Мидлер, Г.Г. Руденко. - М., 2004.; Уиддет С., Холлнфорд С. Руководство по компетенциям: пер. с англ. - М.: НИРО, 2003.; Schneiderman А.М. Why Balanced Scorecards fail // Journal of Strategic Performance Measurement. - 1999. - Special Edition. - P. 7.; Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. (2);

<sup>4</sup> Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: ЭКСМО, 2010. – 99 с.; Одегов Ю.Г., Абдурахманова К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективной работы с персоналом: методологический подход: учебнопрактическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.; Гагаринский А.В. Система показателей оценки человеческого капитала организации [Текст] / А.В. Гагаринский, В.Г. Семенов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия «Экономика». - Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2013. № 4 (24) С. 67-71. 0,4/0,2 печ. л.; Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1. - С. 168-174.; Погодина Г.В. Инструменты оценки качества знаний (персонала) // Справочник по управлению персоналом.

рахбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштириш масалаларини тадқиқ этган.

Ўзбекистонлик олимлар: Қ. Х. Абдурахмонов, Д. С. Қосимова, Н. Қ. Йўлдошев, М. Шарифхўжаев, Ё. А. Абдуллаев, М. А. Икрамов, Д. Н. Раҳимова, Ш. Н. Зайнутдинов, Ш. Р. Холмўминов, Р. И. Нуриббетов, Г. К. Абдурахмонова, О. Қ. Абдурахмонов, А. Холлов<sup>5</sup> ва бошқалар бошқарув самарадорлиги, маҳаллий бошқарув кадрлари фаолиятининг натижаларини баҳолаш, рахбар фаолияти самарадорлиги ва уни баҳолаш усулларининг ўзига хос жиҳатларини тадқиқ этишган.

Аммо юқоридаги олимларнинг илмий изланишлари рахбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмларини такомиллаштиришнинг назарий-услубий асосларини ёритишда муҳим илмий манбалар бўлиб хизмат қилса-да, давлат органлари ва ташкилотларида фаолият олиб бораётган рахбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омилларни тадқиқ этиш, уларнинг фаолиятини баҳолаш жараёнига замонавий услубларни жорий этиш орқали баҳолаш механизмларини такомиллаштириш масалалари етарлича ўрганилмаган. Бу эса ўз навбатида, тадқиқотимиз йўналишини белгилашда асос бўлиб хизмат қилди.

**Диссертация мавзусининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги ҳузуридаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти илмий-тадқиқот ишлари режаси бўйича №ПЗ20170927486 «Ёш рахбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболини белгилаш технологиялари» мавзусидаги амалий лойиҳа доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** рахбар ходимлар бошқарув фаолияти

---

- М., 2005. №2.; Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера как аспект профессионализации управленческой деятельности: учеб. пособ. / А.В. Горбачева, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. 264 с.; Р.А.Толмачов. Повышение эффективности оценки трудовой деятельности руководителей коммерческих компаний. // Диссертация. 2005. Москва.; Е.В.Шелгова. Совершенствование оценки эффективности служебной деятельности руководителя органа внутренних дел. //диссертация. 2002. - Санкт-Петербург.

<sup>5</sup> Холмўминов Ш.Р. Маҳаллий бошқарув кадрлари менежменти. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, –Т.: 2004.; Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров. А. М. Ходимларни бошқариш. Дарслик - Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси. Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005, 240б.; Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров.А.М. Персонални бошқариш. Дарслик-Т.: «Иқтисодиёт» нашриёти, 2014. – 337 б.; Фуломов С. Менежмент асослари. – Т.: Шарқ, 2002; Шарифхўжаев М., Ё.Абдуллаев Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001. 704б.; Корпоратив бошқарувда стратегик менежмент самарадорлигини ошириш йўллари(Монография) –Т.: «Фан ва технологиялар» 2010.; Зайнутдинов Ш.Н., Нуриббетов Р.И. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: «Янги йўл полиграф сервис», 2007. – 320 б.; Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 140 б.; Раҳимова Д.Н., Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Замонавий менежмент: назария ва амалиёт. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009.; Икрамов М.А., Кўчқоров А.Х. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. –Т., 2005 й.; Абдурахмонова Г.Қ. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик – Т.: Ўз.Р.ФА. «Фан» нашриёти ДК. 2021. – Б-692. Д.С.Қосимова. Менежмент назарияси. Дарслик. – Т., 2011.; Тафаккур бўстони. –Б. 33б.; Абдурахманов О. Қ. Формирование комплексной системы управления охранной труда и ее эффективность. Диссертация.Т.

самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари** қуйидагилардан иборат:

бошқарув фаолияти самарадорлигининг ижтимоий-иқтисодий моҳияти ҳамда раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолашга бўлган ёндашувларни тадқиқ этиш;

раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда хориж тажрибасини тадқиқ этиб, мамлакатимизга мос жиҳатларини аниқлаш; ташкилотда раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолаш механизмининг жорий ҳолатини таҳлил қилиш;

раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмига таъсир этувчи салбий омилларни аниқлаш;

ташкилотда раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш имкониятларини аниқлаш;

раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини комплекс баҳолашда рақамли технологиялардан фойдаланиш бўйича тавсиялар бериш;

раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятининг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткич»ларини (функцияли ёндашув асосида) ишлаб чиқиш орқали баҳолаш механизмини такомиллаштириш бўйича илмий хулоса ва таклифлар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг объекти** Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизми ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг предмети** раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш жараёнида юзага келадиган ташкилий-иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Диссертация ишида таҳлил ва синтез, қиёсий таққослаш, эксперт баҳолаш, ижтимоий сўров ўтказиш, SWOT таҳлил каби усуллар қўлланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

услубий ёндашувга кўра, «KPI» баҳолаш усули иқтисодий жиҳатдан, стратегик вазифалар белгисига кўра, ёшлар ташкилоти тизими раҳбар ходимлари фаолияти самарадорлигини баҳолашда мавжуд усулларга («уч юз олтмиш даража», «мақсадлар бошқаруви», «smart», «фаолият даври давомида баҳолаш», «фаолиятни баҳолаш», «ўз-ўзини баҳолаш» ва б.) нисбатан самарали экани асослаб берилган;

раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини KPI услуги функцияли баҳолаш ёндашуви иқтисодий мезонларга кўра, Агентлик марказий аппарати раҳбар ходимларининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (257 та) ижроси «аъло» (100% ва ундан юқори), «яхши» (91-99%), «қониқарли» (71-90%) ва қониқарсиз» (55-70%) ёндашуви асосида такомиллаштирилган, уни амалга оширишнинг алгоритми таклиф этилган;

Ёшлар ишлари агентлиги тизими раҳбар ходимларининг бошқарув фаолиятини комплекс баҳолашни, жумладан баҳолаш жараёни билан боғлиқ

юқори харажатларни камайтириш негизида иқтисодий самарадорликни ошириш ва баҳолаш жараёнини рақамлаштириш модели бўйича таклифлар Ёшлар ишлари агентлигининг «2022 йилда амалга ошириладиган тадбирлари» таркибига киритилган;

ташкilotнинг стратегик мақсадлари ва белгиланган устувор вазифалари асносида раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолаш механизми «самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичлари»ни ишлаб чиқиш орқали такомиллаштирилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижаси** қуйидагилардан иборат:

раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолашда ривожланган мамлакатлар тажрибаларидан Ўзбекистондаги давлат органлари ва ташкilotларида фойдаланиш йўллари таклиф этилган;

раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини муносиб рағбатлантиришда «қўшимча устама» (мукофот пули), «лавозимда ўсиш» ҳамда «малака ошириш» (семинар, тренинг, хорижда малака ошириш) рағбат турлари улар учун энг юқори муҳимлик даражасида эканлиги эксперт баҳолаш модели орқали илмий асосланган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги.** Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги қўлланилган ёндашувлар ва усулларнинг тадқиқот мақсадига мувофиқлиги, статистик маълумотлар расмий манбалардан, жумладан, Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси ва Ёшлар ишлари агентлиги маълумотларидан олинганлиги, таклиф ва тавсиялар амалиётда синовдан ўтказилиб, жорий қилинганлиги, тадқиқот натижаларининг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти ишлаб чиқилган хулоса ва таклифлардан раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг услубий асосларини такомиллаштиришда, Ёшлар ишлари агентлиги тизимида фаолият олиб бораётган раҳбар ходимлар самарадорлигини баҳолаш механизми ривожланишининг концептуал асослари, усул, восита ва моделларини ҳамда раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти таклиф ва тавсиялардан давлат органлари ва ташкilotларида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда, бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича мақсадли чора-тадбирлар мажмуини ишлаб чиқишда, Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги ҳузуридаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти ўқув адабиётларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асносида:

услубий ёндашувга кўра «КРІ» усули иқтисодий жиҳатдан стратегик

вазифалар белгисига кўра ёшлар ташкилоти тизими раҳбар ходимлари фаолияти самарадорлигини баҳолашда мавжуд усулларга («уч юз олтмиш даража», «мақсадлар бошқаруви», «SMART» ва б.) нисбатан самарали эканлиги бўйича таклифдан Ёшлар ишлари агентлиги фаолиятида раҳбар ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолашда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 27 августдаги 3-02-21-2180-сон маълумотномаси). Мазкур таклифнинг жорий қилиниши натижасида ёшлар ҳудудий ва тегишли ташкилотларида тегишли тадбирларнинг стратегик мақсадларига кўра, узвий равишда ташкил қилиниши натижасида белгиланган мақсадларнинг амалга оширилиши билан бир қаторда, иқтисодий ресурслардан самарали фойдаланишга хизмат қилган;

раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини КРІ услуги функцияли баҳолаш ёндашуви, иқтисодий мезонларга кўра, Агентлик марказий аппарати раҳбар ходимларининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (257 та) ижросини «аъло» (100% ва ундан юқори), «яхши» (91-99%), «қониқарли» (71-90%) қониқарсиз» (55-70%) ёндашуви асосида такомиллаштириш ва амалга оширишнинг алгоритми бўйича таклифлар Ёшлар ишлари агентлигининг «2022 йилда амалга ошириладиган тадбирлари» таркибида амалиётга жорий қилинган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 27 августдаги 3-02-21-2180-сон маълумотномаси). Таклифлар, жумладан тизимдаги раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда улар фаолияти натижаларини иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини таъминлашга, фаолият самарадорлигини оширишга ва мавжуд молиявий-иқтисодий ресурслардан самарали фойдаланишга хизмат қилган;

Ёшлар ишлари агентлиги тизими раҳбар ходимларининг бошқарув фаолиятини комплекс баҳолашни, жумладан, баҳолаш жараёни билан боғлиқ юқори харажатларни камайтириш негизида иқтисодий самарадорликни ошириш ва баҳолаш жараёнини рақамлаштириш модели бўйича таклифлар Ёшлар ишлари агентлигининг «2022 йилда амалга ошириладиган тадбирлари» таркибига киритилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 27 августдаги 3-02-21-2180-сон маълумотномаси). Таклифлар, жумладан, рақамлаштириш модели асосида Агентлик раҳбар ходимлари фаолият самарадорлигини комплекс баҳолаш орқали баҳолаш вақти ва харажатларини камайтириш, баҳолаш шаффофлиги ва таъсирчанлигини янада оширишга қўшимча имкониятлар яратган;

ташкилотнинг стратегик мақсадлари ва белгиланган устувор вазифалари (функцияли ёндашув) асосида раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолаш механизми «самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичлари»ни ишлаб чиқиш орқали такомиллаштирилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 27 августдаги 3-02-21-2180-сон маълумотномаси). Ишлаб чиқилган кўрсаткичлар асосида

агентлик раҳбар ходимларининг стратегик мақсад ва белгиланган устувор вазифаларга эришиш самарадорлигини 7 фоизга оширишга эришилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 4 та халқаро илмий-амалий анжуманларда, 2 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилиб, маърузалар қилинган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 13 та илмий ишлар, шундан, 5 та ОАК эътироф этган маҳаллий журналларда, 2 та халқаро журналларда, 4 та халқаро ва 2 та республика илмий-амалий конференцияларида маъруза тезислари чоп қилинган.

**Диссертациянинг ҳажми ва тузилиши.** Диссертация таркиби кириш, урта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан ташкил топган бўлиб, унинг умумий ҳажми 149 бетдан иборат.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида тадқиқот мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади, вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган ҳамда республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатиб ўтилган. Муаммонинг ўрганилганлик даражаси ва диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги баён қилиниб, тадқиқот усуллари очиб берилган. Шунингдек, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, тадқиқот натижаларининг ишончлилиги, жорий қилиниши ҳамда апробацияси, тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги, тузилиши ва ҳажми тўғрисида маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг биринчи боби «**Раҳбар ходимлар бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг назарий-услубий асослари**» деб номланиб, унда бошқарув фаолияти самарадорлиги ва уни баҳолаш тушунчаларининг мазмун-моҳияти, раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга бўлган ёндашувлар ва хориж тажрибаси тадқиқ этилган. Шунингдек, тадқиқот мақсад ва вазифаларидан келиб чиқиб, «самарадорлик», «бошқарув фаолияти», «бошқарув фаолияти самарадорлиги ва уни баҳолаш» каби тушунчаларнинг шаклланиш эволюцияси ҳамда назарий жиҳатлари тизимлаштирилиб, муаллифнинг илмий қарашлари баён қилинган.

Тадқиқотда «самарадорлик», «бошқарув фаолияти», «бошқарув фаолияти самарадорлиги ва уни баҳолаш» тушунчаларига оид изоҳли луғатлардаги, етук хорижлик ва маҳаллий олимларнинг илмий қарашлари ўрганилган.

Жумладан, халқаро сифат сертификати<sup>6</sup> да «самарадорлик» ҳамда «натижадорлик» атамаларига куйидагича таъриф келтирилган: самарадорлик (efficiency) олинган натижа ва фойдаланилган ресурслар ўртасидаги нисбат тарзида, натижадорлик эса (effectiveness), режалаштирилган фаолиятни амалга ошириш ҳамда режалаштирилган натижаларга эришиш даражаси сифатида талқин этилган.

«Самарадорлик» тушунчаси жаҳоннинг етакчи олимлари томонидан ҳам талқин этилган. Питер Друкер ўзининг «Менежмент энциклопедия»да самарадорликни 2 хил нуқтаи назардан таърифлайди. Тежамкорлик нуқтаи назаридан «самарадорлик» – ишни тўғри бажариш жараёнидир. Натижадорлик нуқтаи назаридан «самарадорлик» – тўғри ишларни бажаришдир<sup>7</sup> дея таърифлаган.

Друкернинг фикрларини янада кенг таҳлил қилиш ва мазмун-моҳиятини самарадорликдаги «натижадорлик» ва «тежамкорлик» тушунчалари ўртасидаги боғлиқликни 1-жадвалда келтирилган матрица орқали кўришимиз мумкин.

### 1-жадвал

#### «Натижадорлик» (effectiveness) ва «тежамкорлик» (efficiency)ни баҳолаш мезонлари матрицаси<sup>8</sup>

Тегишли мақсад ва харакаглари тўғри белгилаш / харакаглари тўғри амалга ошириш	<b>Натижадор (Effective)</b>	тўғри мақсадни белгилаш ва унга эришиш, аммо иқтисодий самарадорликка эришмаслик (самарасиз), чунки уни амалга ошириш харажатлари жуда юқори	тўғри белгиланган мақсадга ва иқтисодий самарадорликка эришиш (натижадорлик ва тежамкорликнинг энг юқори даражаси, high-ROI <sup>9</sup> , cost-efficient)
	<b>Натижасиз (Ineffective)</b>	нотўғри мақсад кўйиш, унинг муваффақиятсизлиги ва иқтисодий самарадорликнинг йўқлиги (юқори харажатлар билан паст натижадорлик)	нотўғри белгиланган мақсадга эришиш, иқтисодий самарадорлик билан (паст натижадорлик, аммо паст харажатлар)
		<b>Нотежамкор (Inefficient)</b>	<b>Тежамкор (Efficient)</b>
<b>Ресурслардан фойдаланиш / харакатларни тўғри амалга ошириш</b>			

Юқоридаги жадвалдан хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, бошқарув фаолиятида «самарадорлик» ва «натижадорлик» тушунчалари ўзаро боғлиқ бўлиб, бошқарув фаолияти ҳам самарадор, ҳам натижадор бўлиши керак.

Тадқиқот жараёнида «бошқарув самарадорлиги» тушунчасига менежмент илмий мактаблари (илмий менежмент, маъмурий (классик), инсон муносабатлари) ва замонавий менежмент (New Public Management

<sup>6</sup> ГОСТ Р ИСО 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (см. ISO 9000:2015 «Quality management systems - Fundamentals and vocabulary»).

<sup>7</sup> Друкер П.Ф. («Энциклопедия менеджмента»): «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things». «Efficiency» (экономичность) помогает «делать вещи правильно», а второе – «effectiveness» (результативность) – «делать правильные вещи».

<sup>8</sup> The difference between effectiveness and efficiency explained. URL: <http://www.insightsquared.com/2013/08/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference>.

<sup>9</sup> ROI - Return on investment.

(NPM)) мактаблари ҳамда уларнинг намоёндалари томонидан ишлаб чиқилган турли даражадаги ёндашувлар таҳлил қилинган. Илмий мактаблар бошқарув самарадорлигини «ишлаб чиқариш», «бутун ташкилот фаолияти» даражасида ҳамда «инсон омилини» бошқарув самарадорлигининг асосий элементи сифатида тадқиқ этишган. Замонавий менежментнинг «New Public Management (NPM)» мактаби вакиллари эса, давлат бошқаруви даражасида самарадорлик ва натижадорликни таъминлайдиган илғор бошқарув тажрибаларидан фойдаланишни таклиф этишган.

Бошқарув фаолияти самарадорлигини турли усуллар ёрдамида баҳолаш мумкин. Турли хил тадқиқот ва таҳлиллар натижаларига кўра, раҳбар ходимларнинг муваффақиятли ва самарали фаолиятини баҳолашнинг қуйидаги замонавий ёндашувларини кўриш мумкин (1-расм).



### 1-расм. Раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолашга бўлган ёндашувлар<sup>10</sup>

Раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолашга бўлган ёндашувларни таҳлил қилиш натижасида қуйидаги хулосаларга келинди: раҳбар ходимлар фаолияти кўпқиррали ва мураккаблиги, белгиланган мақсадларга эришишда тўғридан-тўғри иштирок этмаслиги, бироқ белгиланган мақсадларга эришишни таъминлаш раҳбар ходимлардан талаб қилинишини ҳамда эришилган натижага раҳбарнинг шахсан жавобгарлигини ҳисобга олган ҳолда, муаллиф фикрича, бошқарув фаолияти самарадорлиги – бошқарув жамоаси ва бевосита раҳбар ходим бошқарув фаолияти самарадорлиги натижаси билан боғлиқ бўлган жараён деб ҳисоблаш мақсадга мувофиқ. Юқоридаги таҳлил ва хулосалардан келиб чиқиб, раҳбар ходимлар фаолиятини баҳолашнинг энг самарали ёндашувларидан бири, уларнинг бошқарув фаолият самарадорлигини баҳолаш деган хулосага келиш мумкин.

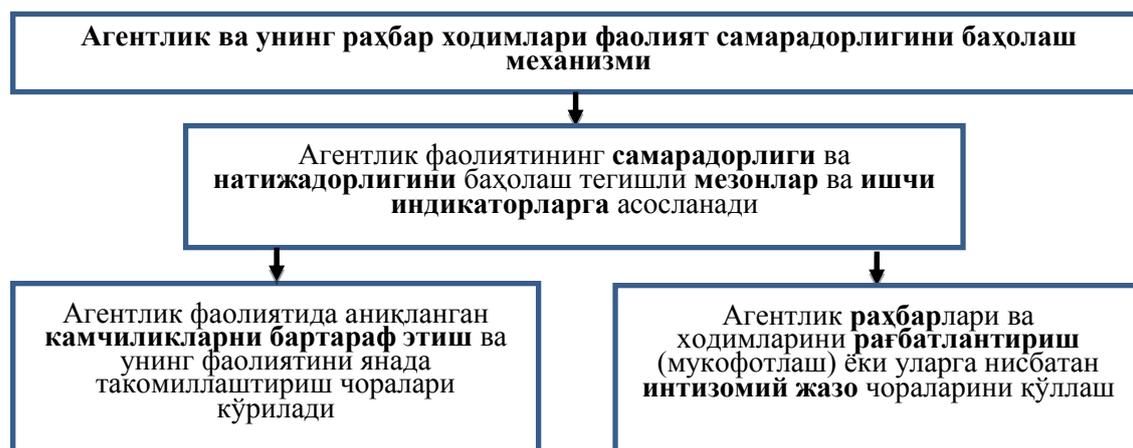
Тадқиқот ишида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича хориж тажрибаси ҳам тадқиқ этилган ва мамлакатимиздаги мавжуд ҳолат билан қиёсий таҳлил қилинган. Таҳлил натижаларидан келиб чиқиб, хориж тажрибасини ўрганиш орқали шакллантирилган илмий натижаларни мамлакатимизда раҳбар ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизминини такомиллаштиришда қўллаш юзасидан илмий хулоса ва амалий таклифлар баён қилинган.

Диссертациянинг иккинчи боби «**Раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигининг жорий ҳолати ва баҳолашда замонавий услублардан фойдаланиш имкониятлари**» деб номланган иккинчи бобида ёшлар ташкилотлари тизимидаги раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти

<sup>10</sup> Муаллиф томонидан тузилган.

самарадорлигини баҳолаш механизмининг мавжуд ҳолати таҳлил қилинган. Бундан ташқари, ижтимоий сўровнома асосида баҳолаш механизми элементи ҳисобланган раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омиллар тадқиқ қилинган. Ўтказилган тадқиқот натижаларига асосланиб, ташкилотда раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларидан фойдаланиш имкониятлари тадқиқ этилган.

Ҳозирги кунда агентлик ва унинг раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлиги ҳамда натижадорлигини баҳолаш механизми мавжуд (2-расм).

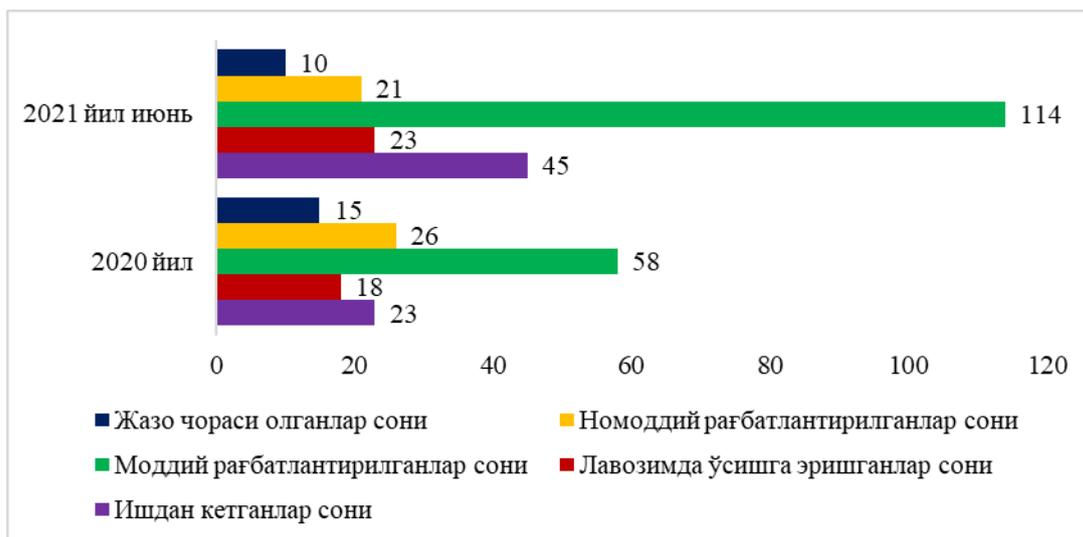


**2-расм. Агентлик ва унинг раҳбар ходимлари фаолият самарадорлигини баҳолаш механизми<sup>11</sup>**

Бироқ мазкур механизмнинг аниқ баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари мавжуд бўлмаганлиги сабабли уларнинг фаолият самарадорлиги йиллик иш режаларида белгиланган вазифаларни ўз вақтида ва сифатли бажаришлари асосида ярим йиллик иш режалари орқали баҳоланган.

Мазкур баҳолаш натижаларидан келиб чиқиб, Ёшлар ишлари агентлиги тизимида фаолият олиб борган раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш натижаларига (2020-2021 йиллар) кўра ҳар йили ўртача 45 нафар раҳбар ходим самарасиз фаолият натижасига кўра ишдан кетган бўлса, 44 нафари самарали фаолият олиб борганлиги сабабли лавозимда ўсишга эришган. Баҳолаш натижаларидан келиб чиқиб, ташкилотда раҳбар ходимларни рағбатлантириш ҳолатини таҳлил қиладиган бўлсак, ҳар йили ўртача 89 нафар раҳбар ходимлар йилига икки марта моддий рағбатлантирилган бўлса, 19 нафар раҳбар ходим эса, номоддий рағбатлантирилган. Ҳар йили ўртача 12 нафар раҳбар ходимларга нисбатан бошқарув фаолиятида камчиликларга йўл қўйганлиги сабабли турли хил жазо чоралари қўлланилган (3-расм).

<sup>11</sup> Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 11 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида» ВМ-550 сон қарори асосида муаллиф томонидан тузилган.



### 3-расм. Ёшлар ишлари агентлиги тизимидаги раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш натижалари бўйича маълумот (2020-2021 йиллар)<sup>12</sup>

Ёшлар ишлари агентлиги тизимида фаолият олиб бораётган раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш бўйича муаммоларни аниқлаш мақсадида ўтказилган ижтимоий сўровномада ( $N=137$  нафар) турли даражадаги раҳбар ходимлар респондент сифатида танлаб олинган ва иштирок этган. Тадқиқот сўровномаси саволларини шакллантиришда агентлик раҳбар ходимлари билан олиб борилган интервью асос сифатида хизмат қилган. Интервью натижалари асосида баҳолаш механизми элементи ҳисобланган раҳбар ходимлар самарадорлигига таъсир этувчи салбий омилларни аниқлаш асосий мақсад сифатида белгилаб олинган. Респондентлардан интервью асосида аниқланган ва танлаб олинган энг салбий омиллар қуйидагича белгилаб олинди:

- $X_1$  – раҳбар салоҳиятининг пастлиги;
- $X_2$  – етарли иш шароитининг мавжуд эмаслиги;
- $X_3$  – қўшимча топшириқларнинг кўплиги;
- $X_4$  – рағбатлантириш мавжуд эмаслиги;
- $X_5$  – иш вақти меъёрларига амал қилмаслик.

Юқоридаги салбий омилларнинг аҳамиятлилик даражасига кўра ажратиш учун 5 баллик (1 дан 5 гача муҳимлик даражасида баҳолаш, яъни 5 - энг муҳим, 4 - нисбатан муҳим, ... 1-муҳим эмас тарзида) Лайкерт<sup>13</sup> шкаласидан фойдаланиб, эксперт баҳолаш усули асосида таҳлил қилинган. Экспертларга берилган анкета сўровлари бир-бирига олдиндан таништирилмаган ҳолда «docs.google.com» электрон платформаси орқали саволларга жавоблар олинди. Ижтимоий сўровнома натижалари «SPSS statistics 22» пакет дастурлари асосида қайта ишланди.

<sup>12</sup> Ёшлар ишлари агентлиги маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

<sup>13</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

Эксперт баҳолаш натижаларининг аҳамиятлилиги,  $p(\text{value})$ , Хи-квадрат ҳамда Фридман ва Кендалл конкордация коэффициентлари ( $W$ ) асосида текширилди (2-жадвал).

## 2-жадвал

### Экспертларнинг раҳбар ходимлар самарадорлигига таъсир этувчи салбий омилларни танлаши, баҳолаши ва уларнинг асосланиши натижалари<sup>14</sup>

№	Омиллар	Ранг
1	Раҳбар салоҳиятининг пастлиги ( $X_1$ )	2,67
2	Етарли иш шароитининг мавжуд эмаслиги ( $X_2$ )	2,15
3	Қўшимча топшириқларнинг кўплиги ( $X_3$ )	4,40
4	Рағбатлантириш мавжуд эмаслиги ( $X_4$ )	3,41
5	Иш вақти меъёрларига амал қилинмаслиги ( $X_5$ )	2,37

Кузатув натижаларига кўра,  $p=0,000$  даражасида кузатувлар сони  $N=137$  ва  $df=4$  бўлганда,  $\chi^2\text{-квадрат} = 183,9$  ни қабул қилди ва  $\chi^2\text{-квадрат}_{(жадвал)}=9,5$  қийматидан юқори бўлиб, ҳар бир экспертнинг омиллар бўйича баҳолаш натижаларини модель учун қабул қилиш мумкинлигини кўрсатди (3-жадвал).

## 3-жадвал

### Эксперт баҳолаш натижалари аҳамиятлилигини текшириш бўйича Фридман ва $W$ Кендалл мезони тест натижалари<sup>15</sup>

	Фридман мезони	$W$ Кендалл мезони
Экспертлар сони	137	137
Хи-квадрат	183,927	183,927
$W$		0,336
$p(\text{value})$	0,000	0,000

Экспертлар баҳосининг ҳаққонийлиги даражасини текшириш учун ҳар бир гуруҳ кўрсаткичлар бўйича конкордация коэффициенти  $W=0,354$  ҳисоблаб чиқилди. Бу коэффициент экспертларнинг фикри қанчалик келишилганини кўрсатади. 3-жадвалга кўра,  $0 \leq W \leq 1$  эканлиги экспертларнинг фикрлари ўртасида келишув йўқлигини кўрсатди.

Экспертлар томонидан ташкилот раҳбар ходимлар самарадорлигига таъсир этувчи омиларнинг энг салбий таъсир этувчиси сифатида қўшимча топшириқлар кўп (4,40) эканлиги аниқланди. Бу эса, ташкилотнинг асосий стратегик мақсадларига эришиши ҳамда раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини пасайтиришга сабаб бўлмоқда. Раҳбар фаолияти самарадорлигига салбий таъсир этувчи рағбатлантириш мавжуд эмаслиги (3,41) ҳамда мос, равишда раҳбар салоҳиятининг пастлиги (3,35) омиллари эканлиги аниқланди.

Тадқиқот натижаларидан хулоса шуки, Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштиришда юқоридаги модель натижалари асосида аниқланган

<sup>14</sup> Анкета сўровнома натижалари таҳлили асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

<sup>15</sup> Анкета сўровнома натижалари таҳлили асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

салбий омилларни ҳисобга олган ҳолда янги замонавий баҳолаш услубларини жорий этиш орқали баҳолаш механизмини такомиллаштириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Тадқиқотчи томонидан Ёшлар ташкилотида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий («360 даража», «Мақсадлар бўйича бошқариш»(МБО), «SMART» ҳамда «KPI») услубларидан фойдаланиш имкониятлари қиёсий таҳлил қилинди (4-жадвал).

#### 4-жадвал

### Ташкилотда раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услублари қиёсий таҳлили<sup>16</sup>

№	Баҳолаш услуби	Мақсади	Баҳолаш иштирокчилари	Афзаллик жиҳатлари	Амалга ошириш босқичлари
1	«360 даража»	Раҳбар ходимнинг бевосита атрофидаги жамоа аъзолари билан боғлиқликда ривожланиш самарадорлигини баҳолаш	Юқори турувчи раҳбарлар, ҳамкасблар ва қўл остидаги ходимлар	Ходимлар ўртасидаги корпоратив алоқани мустаҳкамлаш	Баҳолаш мақсадини аниқлаш, анкетасини ишлаб чиқиш, тартибини белгилаш, натижаларни қайта ишлаш, қайтма алоқа
2	«Мақсадлар бўйича бошқариш» (Management by objectives – MBO)	Кунлик(ойлик, чораклик) иш вазифаларини бажариш орқали (жараёнга йўналтириш) натижага эришиш	Юқори бўғин раҳбарлари, ҳамкасблар ва ўз-ўзини баҳолаш	Мақсадларни тўғри шакллантириш ҳамда самарали амалга ошириш	Ташкилотнинг мақсадларини белгилаш, бўлим мақсадларини белгилаш, муҳокама қилиш, индивидуал мақсадларни шакллантириш, натижаларни баҳолаш ва қайтма алоқа
3	SMART S ( <i>specific</i> ) M ( <i>measurable</i> ) A ( <i>achievable</i> ) R ( <i>relevant</i> ) T ( <i>timebound</i> )	Ташкилот мақсадлари ва раҳбар ходимлар мақсадларини бирлаштириш	Юқори бўғин раҳбарлари ёки баҳолаш комиссияси	Эришиш қийин бироқ бажарилиши мумкин бўлган мақсадларни белгилаш	Ташкилотнинг мақсадларини белгилаш, раҳбар индивидуал мақсадларни шакллантириш, натижаларни баҳолаш ва қайтма алоқа
4	KPI ( <i>Key Performance Indicators</i> )	Раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятининг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткич»ларини ишлаб чиқиш	Баҳолаш комиссияси	Белгиланган стратегик вазифалар ва мақсадларга эришишни таъминлаш	Баҳолаш лойиҳасини режалаштириш, баҳолаш методологиясини ишлаб чиқиш, жорий этиш, расмийлаштириш

<sup>16</sup> Муаллиф томонидан тузилган.

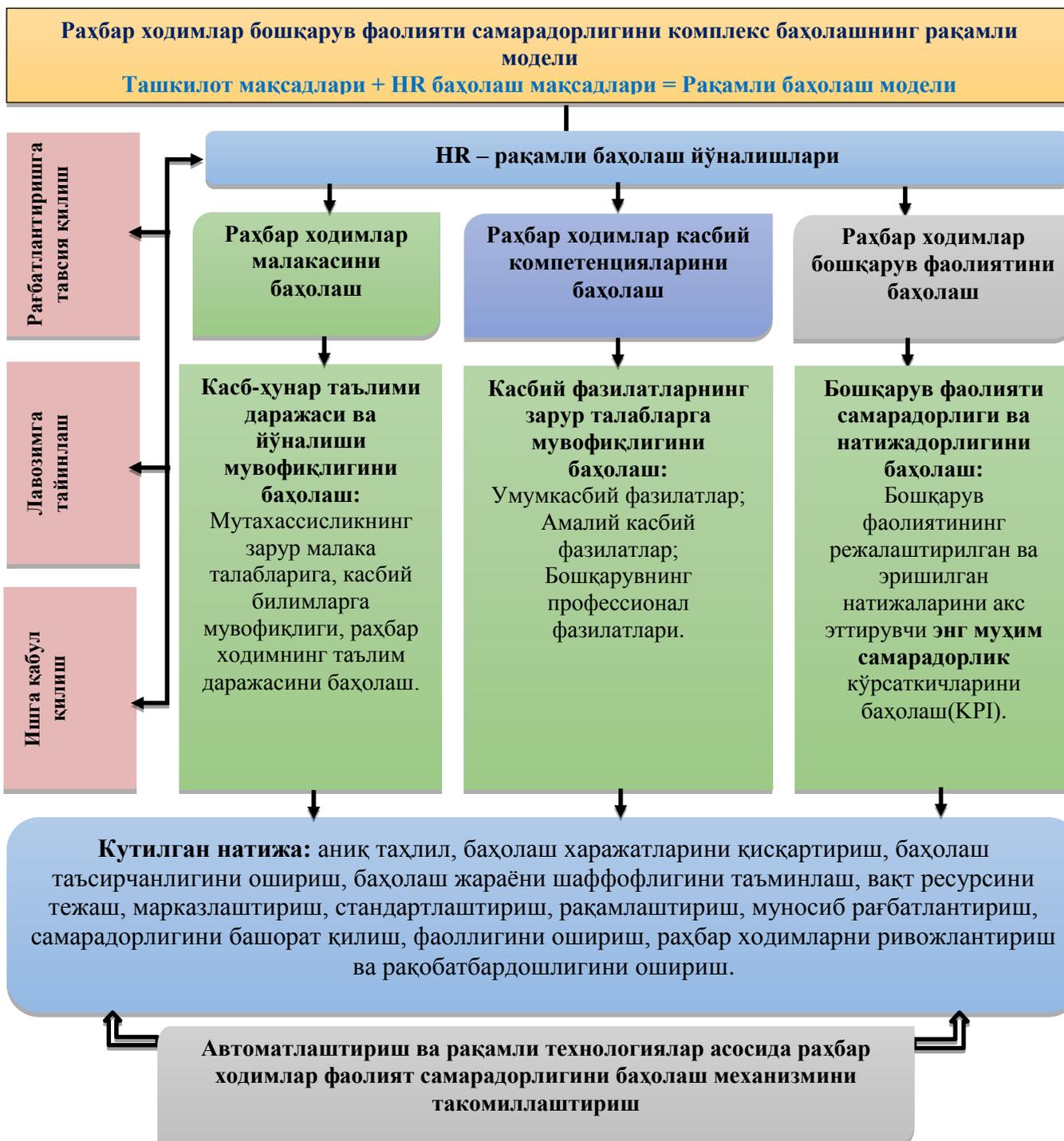
Ўтказилган ижтимоий сўровнома натижалари ҳамда таҳлиллардан келиб чиқиб, Ёшлар ишлари агентлигида раҳбар ходимлар бошқарув фаолият самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш зарурияти мавжуд, КРІ услуги орқали баҳолашга раҳбар ходимлар юқори даражада тайёр, раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини КРІ услуги орқали баҳолаш юқори даражада самарали ҳамда КРІ услуги жорий этиш имкониятлари мавжуд эканлиги илмий асосланди.

Таҳлил натижаларига кўра, Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштиришда тадқиқот натижасида аниқланган салбий омилларни (кўшимча топшириқлар кўплиги, рағбатлантириш мавжуд эмаслиги, раҳбар салоҳиятининг пастлиги) ҳисобга олган ҳолда баҳолашда КРІ услуги жорий этиш мақсадга мувофиқ. Бунда, раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятининг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари»ни ишлаб чиқиш орқали энг салбий омилларни бартараф этиш мумкин бўлади. Бу эса, ўз навбатида, баҳолаш механизмининг таъсирчанлигини оширишга, баҳолаш натижаларига асосланиб, муносиб рағбатлантириш орқали раҳбар ходимлар ўртасида рақобатни шакллантиришга хизмат қилади. Натижаларни муносиб рағбатлантириш ва рақобат муҳити уларни ўз устида ишлашига мотив вазифасини бажаради. Бу эса, раҳбар ходимлар самарадорлиги ва салоҳиятининг ошишига олиб келади.

Диссертациянинг учинчи боби «**Раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш йўналишлари**» деб номланган бўлиб, мазкур бобда бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштиришда рақамли технологиялар имкониятидан фойдаланиш орқали баҳолаш механизми шаффофлигини таъминлашга эришиш, раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичларини ишлаб чиқиш бўйича изланишлар олиб борилган. Шунингдек, раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг ташкилий-иқтисодий механизмини такомиллаштириш юзасидан илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилган.

Агентлик раҳбар ходимлари ўртасида ўтказилган ижтимоий сўровнома натижаларига кўра, респондентларнинг 70 фоиздан ортиғи уларнинг фаолият самарадорлигини баҳолаш механизмининг адолатли ҳамда шаффофлигини таъминлаш, яъни баҳолаш жараёнида инсон омилини камайтириш зарурлигини таъкидлаб ўтган.

Тадқиқотчи томонидан ташкилот раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини комплекс баҳолаш орқали баҳолаш механизмини такомиллаштиришнинг рақамлаштириш модели йўналишлари ишлаб чиқилган (4-расм).



#### 4-расм. Ёшлар ишлари агентлиги тизимида раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолаш жараёнини рақамлаштириш модели<sup>17</sup>

Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш ва самарадорлигини янада оширишда баҳолаш жараёнини рақамли технологиялар имкониятларидан фойдаланиш орқали шаффофлигини таъминлаш ҳамда вақт ва харажатлар тежамкорлигига эришилади.

<sup>17</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Ёшлар ишлари агентлиги тизимида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда юқоридаги рақамлаштириш модели имкониятларидан фойдаланиш афзалликларини қуйидаги SWOT таҳлил натижаларида кўриш мумкин (5-жадвал).

### 5-жадвал

#### Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш жараёнини рақамлаштириш моделининг SWOT – таҳлили<sup>18</sup>

Кучли жиҳатлар	Заиф жиҳатлар
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ёшлар ишлари агентлигида раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш жараёни билан боғлиқ юқори харажатларни камайтириш негизида иқтисодий самарадорликни ошириш;</li> <li>– жамоатчиликка ташкилот раҳбарлари фаолият самарадорлиги ҳамда натижадорлигини кузатиб бориш имкониятини бериш;</li> <li>– ташкилот раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизми таъсирчанлигини ошириш;</li> <li>– ёшлар ишлари агентлиги тизими раҳбар ходимларининг бошқарув фаолиятини комплекс баҳолаш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мазкур модель фаолиятини тўғри ташкил этиш ва фойдаланиш борасида мутахассис кадрларнинг мавжуд эмаслиги;</li> <li>– ушбу моделни фаолиятга татбиқ этиш жараёнига раҳбар ходимларнинг тайёр эмаслиги;</li> <li>– мазкур модель орқали раҳбар ходимларни баҳолашда KPI кўрсаткичларидан бошқа кўрсаткичлар ва мезонларнинг ишлаб чиқилмаганлиги.</li> </ul>
Имкониятлар	Хавф-хатарлар
<ul style="list-style-type: none"> <li>– раҳбар ходимларни ҳар томонлама ривожлантириш, улар тўғрисида аниқ ҳамда объектив маълумотлар олиш;</li> <li>– раҳбар ходимлар тўғрисида қарорларни тезкор ва сифатли қабул қилишга эришиш;</li> <li>– ташкилот раҳбар ходимлари бошқарув фаолият самарадорлигини шаффоф баҳолаш ва муносиб рағбатлантириш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– баҳолаш модели базасидаги ахборотлар хавфсизлигининг таъминланмаганлиги;</li> <li>– раҳбар ходимлар фаолияти фақат мазкур модель йўналишлари билан чекланиб қолиши ва уларнинг ижодкорлиги ҳамда креативлигига салбий таъсири.</li> </ul>

Ташкилот раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини ишлаб чиқишда, асосан, икки хил (жараёнли ва функцияли) ёндашув мавжуд. Жараёнли ёндашув, кўп ҳолларда, бизнес ташкилотлари менежерлари фаолият самарадорлигини баҳолаш учун мос ёндашув ҳисобланади.

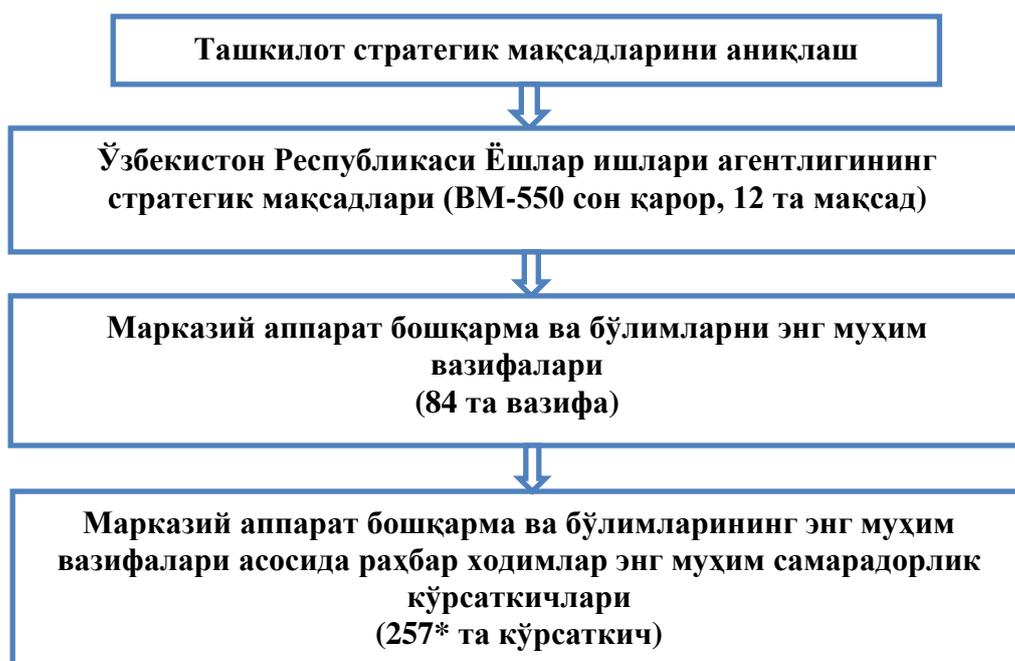
Тадқиқот объекти, мақсад ва вазифалари ҳамда натижаларидан келиб чиқиб, Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимларининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини ишлаб чиқишда «функцияли» ёндашувдан фойдаланиш мақсадга мувофиқлиги аниқланди. Бу жараён қуйидаги 5-расмда ўз ифодасини топган.

<sup>18</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.



**5-расм. Ташкилот раҳбар ходимларининг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлар»ини ишлаб чиқишнинг функционал ёндашуви<sup>19</sup>**

Олиб борилган илмий изланишлар натижаларини ҳисобга олган ҳолда, тадқиқотчи томонидан Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини ишлаб чиқиш куйидаги кетма-кетликда амалга оширилди (6-расм).

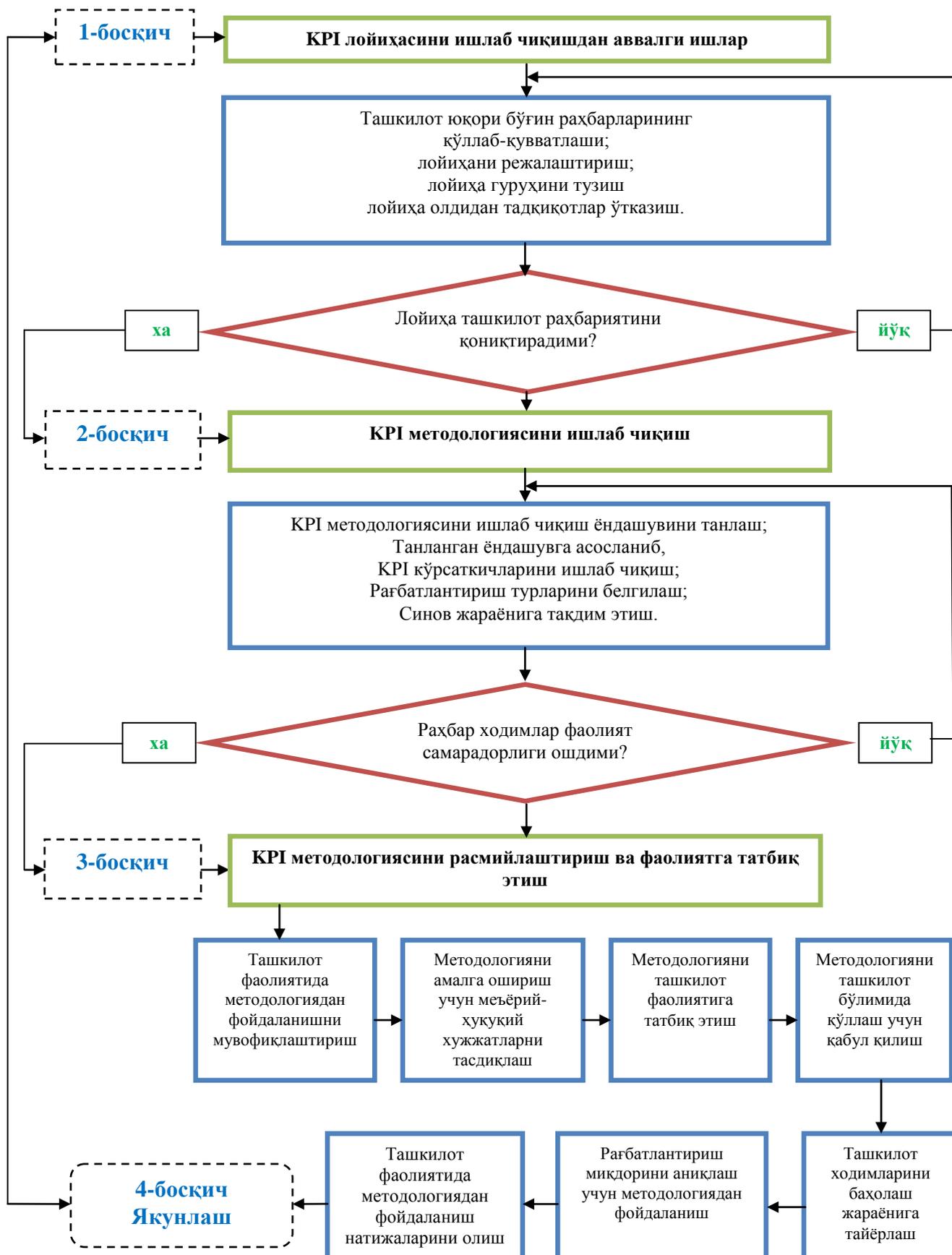


**6-расм. Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари фаолиятининг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткич»ларини ишлаб чиқиш алгоритми<sup>20</sup>**

*(\*аниқланган 257 та кўрсаткич белиганланган муддатда амалга оширилиб, натижага эришилгандан сўнг, мазкур кўрсаткичлар тақриби ўзгариши ёки такомиллаштирилиши натижасида миқдори ўзгариши мумкин!).*

<sup>19</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

<sup>22</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.



**7-расм. Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашга KPI услубини жорий этиш алгоритми<sup>21</sup>**

<sup>21</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Тадқиқотчи томонидан ишлаб чиқилган алгоритм Ёшлар ишлари агентлиги тизимида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда КРІ услубини тўғри ишлаб чиқиш ва жорий этишга хизмат қилади.

Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг тадқиқотчи томонидан ишлаб чиқилган ва амалиётга татбиқ этилган ҳамда жорий баҳолаш механизмлари ўртасидаги фарқларни қуйидаги жадвал орқали кўриш мумкин (6-жадвал).

**6-жадвал**

**Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг амалдаги ва такомиллаштирилган механизмларининг солиштирма таҳлили<sup>22</sup>**

<b>Баҳолаш механизмнинг элементлари</b>	<b>Амалдаги баҳолаш механизми ҳолати</b>	<b>Такомиллаштирилган баҳолаш механизми (КРІ)</b>
<b>Баҳолаш услуби</b>	Иш режаларида белгиланган вазифалар ижросини таъминлаш асосида	Фаолиятнинг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари» (КРІ) услуби асосида
<b>Баҳолаш объекти</b>	Агентлик тизимидаги турли даражадаги раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти	Агентлик тизимидаги турли даражадаги раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти
<b>Баҳолаш субъекти</b>	Юқори бўғин раҳбарияти	Баҳолаш низоми ва баҳолаш комиссияси
<b>Баҳолаш даврийлиги</b>	Ярим йиллик фаолият натижалари	Ҳар чораклик фаолият натижалари
<b>Баҳолаш кўрсаткичлари</b>	Иш режада белгиланган вазифалар	Агентлик марказий аппарати раҳбар ходимларининг 257* та энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари
<b>Баҳолаш мезони</b>	Иш режада белгиланган вазифаларни ўз вақтида ва сифатли бажариш	- 100% ва ундан юқори аъло; - 91-99% яхши; - 71-90% қониқарли; - 55-70% қониқарсиз; - 54% дан паст

Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари фаолиятининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланади.

$$КРІ_{\text{натижа}} = \frac{КРІ_{\text{амалдаги}}}{КРІ_{\text{мақсадли кўрсаткичлар}}} \times 100\% \quad (1)$$

Бу ерда:

$КРІ_{\text{амалдаги}}$  – ҳисобот даври учун КРІга ҳақиқатда эришиш кўрсаткичлари;

$КРІ_{\text{мақсадли кўрсаткичлари}}$  – ҳисобот даври учун КРІ мақсадли кўрсаткичлари (эришилиши лозим бўлган кўрсаткич).

<sup>22</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Йиғма КРІни ҳисоблаш амалдаги КРІни уларнинг аҳамиятини (вазнини) инобатга олган ҳолда қўшиш йўли билан қуйидаги формулага асосан амалга оширилади:

$$\text{Йиғма КРІ} = \Sigma (\text{Амалдаги КРІ}_n * \text{Вазн}_n) (2)$$

КРІ вазни – стратегик мақсад ва вазифаларнинг нисбати, шунингдек, топшириқларнинг мураккаблиги ва сарфланадиган вақтидан келиб чиқиб, индивидуал КРІнинг аҳамияти ҳисобланади.

Барча ишлаб чиқилган КРІ вазнининг умумий йиғиндиси 100 га тенг.

Тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб умумий хулоса шуки, муаллиф томонидан ишлаб чиқилган мазкур ишланмалар давлат ташкилотлари раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштиришга муайян даражада хизмат қилади деб ҳисоблаш мумкин.

### ХУЛОСА

Олиб борилган тадқиқот натижалари асосида қуйидаги хулоса ва амалий таклифлар ишлаб чиқилди:

1. Раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолашга бўлган ёндашувларни таҳлил қилиш натижасида қуйидаги хулосаларга келинди: раҳбар ходимлар фаолияти кўпқиррали ва мураккаблиги, баҳолаш мақсадларининг турличалиги, раҳбар ходимнинг белгиланган мақсадларга эришишда тўғридан-тўғри иштирок этмаслиги, бироқ мақсадларга эришишни таъминлаш раҳбар ходимлардан талаб қилиниши ҳамда эришилган натижага раҳбар ходимларнинг шахсан жавобгарлигини ҳисобга олган ҳолда муаллиф фикрича, бошқарув фаолияти самарадорлигини – бошқарув аппарати ва бевосита раҳбар ходим фаолияти самарадорлиги натижаси билан боғлиқ бўлган жараён деб ҳисоблаш мақсадга мувофиқ.

2. Жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари тажрибаси шуни кўрсатдики, давлат ташкилотларидаги раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш механизми мазкур мамлакатнинг давлат бошқарув моделига боғлиқ. Бундан ташқари, мазкур мамлакатлардаги баҳолаш борасидаги тажрибалар раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолашнинг умумқабул қилинган аниқ услуб ҳамда мезонлари мавжуд эмаслигини кўрсатди.

3. Тадқиқот натижаларига кўра, Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштиришда тадқиқот натижасида аниқланган салбий омилларни (қўшимча топшириқлар кўплиги, рағбатлантириш мавжуд эмаслиги, раҳбар салоҳиятининг пастлиги) ҳисобга олган ҳолда баҳолашда КРІ услубини жорий этиш мақсадга мувофиқ. Бунда, раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятининг «энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари»ни ишлаб чиқиш орқали энг салбий омилларни бартараф этишга, тўғри рағбатлантириш ҳамда белгиланган мақсадли КРІ кўрсаткичлар асосида раҳбар ходимлар салоҳиятини оширишга эришиш мумкин. Бу эса, ўз навбатида, баҳолаш механизмини такомиллаштиришга хизмат қилади.

4. Ёшлар ишлари агентлиги тизимида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолашда («360 даража», «Мақсадлар бўйича бошқариш», «SMART» ҳамда «KPI») замонавий баҳолаш услублари ва уларни Ёшлар ишлари агентлиги тизимига жорий этиш имкониятлари таҳлил қилинди. Таҳлиллар ва ўтказилган тадқиқот натижаларидан ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон Фармони ижросини таъминлаш мақсадидан келиб чиқиб, Ёшлар ишлари агентлиги тизимида раҳбар ходимлар фаолияти самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолашда KPI услубидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

5. Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш ва самарадорлигини янада оширишда рақамли технологиялар имкониятларидан фойдаланиш орқали баҳолаш шаффофлигини таъминлаш, вақт ва харажатлар тежамкорлигига эришиш мумкин.

6. Ўтказилган тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб, Ёшлар ишлари агентлиги тизимида раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш натижаларини муносиб рағбатлантиришда, асосан, «кўшимча устама пули» ҳамда «лавозимда ўстириш» ва «малака ошириш» турларидан кўпроқ фойдаланишнинг раҳбар ходимлар учун муҳимлик даражаси юқори эканлиги модель натижалари орқали илмий асосланди.

Юқоридаги хулосалардан келиб чиқиб, қуйидаги амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилди:

1. Ёшлар ишлари агентлиги тизимида фаолият олиб бораётган раҳбар ходимлар фаолият самарадорлигини баҳолаш механизмини такомиллаштириш ва самарадорлигини янада оширишда ҳозирги кунда мавжуд бўлган агентлик раҳбар ходимлари лавозим йўриқномаларини ташкилот мақсадлари ва баҳолаш механизми ёндашувига мувофиқ равишда ишлаб чиқиш зарур. Натижада, лавозим йўриқномаларидаги мавжуд камчилик ва бир-бирини такрорловчи вазифаларни бартараф этиш ҳамда мақсад ва вазифаларни аниқ шакллантиришга эришилади.

2. Ёшлар ишлари агентлиги раҳбар ходимлари фаолият самарадорлигини баҳолаш натижаларидан келиб чиқиб, муносиб рағбатлантиришда фақатгина меҳнат стажига эмас балки уларнинг фаолият самарадорлигини баҳолаш натижаларини ҳам инобатга олган ҳолда амалга ошириш мақсадга мувофиқ. Шу нуқтаи назардан Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 11 сентябрдаги 550-сон Қарорининг 9-боб 1-бандига ўзгартириш киритиш таклиф этилди. Мазкур таклиф натижасида агентлик раҳбар ходимлари бошқарув фаолияти самарадорлигини баҳолаш натижаларини рағбатлантиришнинг меъёрий-ҳуқуқий асосини мустаҳкамлашга эришиш мумкин.

3. Агентлик фаолияти, асосан, давлат бюджети маблағларидан молиялаштирилишини ва мазкур маблағлар чегараланганлигини инобатга олган ҳолда агентлик раҳбар ходимлари фаолият самарадорлигини баҳолаш натижаларидан келиб чиқиб, моддий рағбатлантиришда квота тизимини (хориж тажрибаси 3 нафар) жорий этиш таклиф этилади. Мазкур таклиф фаолият самарадорлигини баҳолаш натижалари энг юқори бўлган раҳбар ходимларни рағбатлантириш асосида улар ўртасида соф рақобатни таъминлаш имконини беради.

4. Агентлик тизимида раҳбар кадрларни ишга қабул қилиш ва лавозимга тайинлашда номзод раҳбар кадрларнинг бошқарув компетенциялари ва салоҳиятини баҳолашнинг замонавий мезонларини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.20/13.05.2020.I.23.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

---

**ИНСТИТУТ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ МОЛОДЕЖИ И ПОДГОТОВКИ  
ПЕРСПЕКТИВНЫХ КАДРОВ ПРИ АГЕНТСТВЕ ПО ДЕЛАМ  
МОЛОДЕЖИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ЭРГАШЕВ ЖАХОНГИР ЖАМОЛИДДИН УГЛИ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**08.00.13 - Менеджмент**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам

**Ташкент – 2022**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №B2021.4.PhD/Iqt1071**

Диссертация выполнена в Институте изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров при Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации выполнен на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)), размещен на веб-странице Научного совета по адресу ([www.dba.uz](http://www.dba.uz)) и Информационном образовательном портале «ZiyoNet» по адресу ([www.ziyo.net.uz](http://www.ziyo.net.uz)).

**Научный руководитель:** **Каххаров Аваз Жамолович**  
доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент

**Рецензенты:** **Насимов Дилмурод Абдуллаевич**  
доктор экономических наук, профессор  
**Йулдашев Нуриддин Курбанович**  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** **Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г.В.Плеханова**

Защита диссертации состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года в \_\_\_\_\_ часов на заседании Научного совета DSC.20/13.05.2020.I.23.01 при Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислома Каримова, 45 дом). Тел.: (99871) 232-60-47, факс: (99871) 239-17-83, e-mail: [info@dba.uz](mailto:info@dba.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан (зарегистрирована за №\_\_\_\_\_). (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, 45 дом). Тел.: (99871) 232-60-47, факс: (99871) 239-17-83).

Автореферат диссертации разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 года.  
(реестр протокола рассылки №\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2022 года).

**А.Ш.Бекмуродов**  
Председатель Научного совета по присуждению учёных степеней, д.э.н.  
профессор

**А.Х.Холов**  
Ученый секретарь Научного совета по присуждению учёных степеней,  
доктор философии (PhD)  
экономических наук, доцент

**Д.Н.Рахимова**  
Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению учёных степеней, д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В условиях процесса глобализации и углубления конкурентной среды в мире, помимо подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, исходя из характера человеческого капитала, повышение результативности деятельности сотрудников, особенно руководителей, приобретает все большее значение. Согласно исследованию, проведенному Harvard Business Review для определения наилучших механизмов оценки и стимулирования, «в среднем 5% сотрудников в каждой компании постоянно осуществляют высокоэффективную деятельность, при этом 5-7% сотрудников постоянно выполняют свою работу неудовлетворительно, а остальные 88% сотрудников требуют обязательного контроля для правильного и эффективного выполнения целей и задач организации»<sup>1</sup>. На сегодняшний день активность человеческого капитала как важного фактора развития производственной и социальной сфер, особенно эффективности деятельности управленческого персонала, остается одной из актуальных проблем.

В мире, в целях повышения эффективности управленческой деятельности кадров, в особенности руководителей, особое внимание уделяется исследованиям по совершенствованию методологических основ современной оценки, таких как комплексный охват всей управленческой деятельности, самооценка. В связи с этим в приоритетном порядке проводятся исследования по повышению уровня точности оценки деятельности управленческого персонала, совершенствованию системы их материального поощрения по результатам деятельности, организации деятельности согласно стратегическим целям и повышению эффективности управленческой деятельности в социально-экономических нестандартных ситуациях.

В условиях стремительных реформ в сфере кадров в Узбекистане реализуются комплексные методические и практические меры по формированию резерва руководящих работников государственных органов и организаций, оценке управленческих компетенций и эффективности деятельности, повышению результативности их деятельности. Определены задачи по «Внедрению системы измеримых (индикаторов ключевых показателей) оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих и анализ их результатов, изучение общественного мнения и формирование открытого рейтинга руководителей государственных органов и организаций»<sup>2</sup>. При реализации этих задач целесообразно проводить исследования, направленные на совершенствование подходов и методов, критериев и показателей оценки эффективности с экономической стороны деятельности руководителей.

<sup>1</sup> Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce. <https://www.deloitte.com>.

<sup>2</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 года №ПФ-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан». <http://www.lex.uz>

Данное диссертационное исследование в определенной степени послужит выполнению задач, обозначенных в Указах Президента Республики Узбекистан от 29 января 2022 года №УП-60 «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 — 2026 годы», от 8 сентября 2017 года №УП-5185 «Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан», от 3 октября 2019 года №УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан», Постановлении от 22 июля 2021 года №ПП-5189 «О внедрении системы оценки эффективности деятельности заместителей руководителей министерств, государственных комитетов, других органов государственного управления и хозяйственных объединений», а также других нормативных актах, связанных с данной деятельностью.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и техники республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Научно-теоретические аспекты оценки эффективности управленческой деятельности руководящих сотрудников исследованы зарубежными учеными: П. Друкер, М. Мескон, Ф. Тейлор, П. Б. Мидлер, Г. Г. Руденко, С. Уиддет, С. Холлнфорд, А. М. Шнайдерман, Р. С. Каплан, Д. П. Нортон<sup>3</sup> и др. В созданных ими научных трудах широко освещены управленческая эффективность менеджеров и классические подходы к ее оценке.

Ученые стран СНГ А.К. Клочкив, Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котов, А.В. Гагаринский, И. Гушин, Г.В. Погодин, А.В. Горбачов, О.Ю. Калмыков, Г.П. Гагаринский, Р.А. Толмачов, Е.В. Шелгов, С.Г. Филимонов<sup>4</sup> в своих

---

<sup>3</sup>Друкер П. Эффективный руководитель / О. Чернявская, перевод на русский язык, 2012; Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005. (3); Тейлор Ф. Принципы научного управления. - М., 1990. (3); Мидлер П.Б. Оценка в системе управления персоналом организации / П.Б. Мидлер, Г.Г. Руденко. - М., 2004.; Уиддет С., Холлнфорд С. Руководство по компетенциям: пер. с англ. - М.: НИРО, 2003.; Schneiderman A.M. Why Balanced Scorecards fail // Journal of Strategic Performance Measurement. - 1999. - Special Edition. - P. 7.; Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. (2);

<sup>4</sup> Клочкив А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: ЭКСМО, 2010. – 99 с.; Одегов Ю.Г., Абдурахманова К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективной работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.; Гагаринский А.В. Система показателей оценки человеческого капитала организации [Текст] / А.В. Гагаринский, В.Г. Семенов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия «Экономика». - Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2013. № 4 (24) С. 67-71. 0,4/0,2 печ. л.; Гушина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1. - С. 168-174.; Погодина Г.В. Инструменты оценки качества знаний (персонала) // Справочник по управлению персоналом. - М., 2005. №2.; Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера как аспект профессионализации управленческой деятельности: учеб. пособ. / А.В. Горбачева, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. 264 с.; Р.А.Толмачов. Повышение эффективности оценки трудовой деятельности руководителей коммерческих компаний. // Диссертация.

научных исследованиях и работах исследовали вопросы совершенствования механизмов оценки эффективности деятельности руководителей.

Отечественными учеными такими, как: К.Х. Абдурахмонов, Д.С. Қосимова, Н.К. Йулдашев, М. Шарифхужаев, Ё.А. Абдуллаев, М.А. Икрамов, Д.Н. Раҳимова, Ш.Н. Зайнутдинов, Ш.Р. Холмуминов, Р.И. Нурымбетов, Г.К. Абдурахмонова, О.К. Абдурахмонов, А. Холов<sup>5</sup> и др. – исследованы эффективность управления, оценка результатов местного управленческого персонала, результативность деятельности руководителя и особенности методов ее оценки.

Однако, хотя научные исследования названных выше ученых служат важными научными источниками для выяснения теоретико-методологических основ совершенствования механизмов оценки эффективности управленческой деятельности руководителей, недостаточно изучены вопросы исследования факторов, влияющих на эффективность управленческой деятельности руководителей, работающих в государственных органах и организациях, совершенствования механизмов оценки путем внедрения современных методов в процесс оценки их деятельности. Это, в свою очередь, послужило основанием для определения направления нашего исследования.

**Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного или научно-исследовательского учреждения, где выполнено исследование.** Диссертационное исследование выполнено в рамках научно-практического проекта плана научно-исследовательских работ Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров при Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан на тему №ПЗ20170927486 «Технологии определения управленческого потенциала молодых руководителей и определение перспектив карьерного этапов роста».

**Цель исследования** - разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей.

---

2005. Москва.; Е.В.Шелгова. Совершенствование оценки эффективности служебной деятельности руководителя органа внутренних дел //диссертация. 2002. - Санкт-Петербург.

<sup>5</sup> Холмұминов Ш.Р. Управление персоналом местного самоуправления. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана., -Т.: 2004.; Абдурахмонов Қ.Х., Холмуминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров.А.М. Управление сотрудниками. Учебник - Т.: Союз писателей Узбекистана. Издательство Литературного фонда, 2005, 240б.; Абдурахмонов Қ.Х., Холмуминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров.А.М. Кадровый менеджмент. Учебник -Т.: Издательство «Экономика», 2014. – 337 б.; Ғуломов С. Основы Менеджмента. – Т.: Шарқ, 2002; Шарифхўжаев М., Ё.Абдуллаев. Менеджмент. – Т.: Учитель, 2001. 704б.; Пути повышения эффективности стратегического управления в корпоративном управлении (Монография) Т.: «Наука и технология»2010.; Зайнутдинов Ш.Н., Нурымбетов Р.И. Кадровый менеджмент. Учебник. – Т.: «Янги йўл полиграф сервис», 2007. – 320 б.; Йўлдошев Н.Қ. Стратегический менеджмент. Учебник. – Т.: ТДИУ, 2013. 140 б.; Раҳимова Д.Н., Абдурахмонов Қ.Х. и др. Современный менеджмент: теория и практика. Академия государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан. – Т.: Издательство имени Гафура Гулама. 2009.; Икрамов М.А., Кўчқоров А.Х. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - Т.: - 2005; Абдурахмонова Г.Қ. Управление человеческими ресурсами. Учебник – Т.: Ўз.Р.ФА. Издательство «Наука» ДК. 2021. – Б-692. Д.С.Қосимова. Теория управления. Учебник. – Т.: 2011.; Тафаккур бўстони. Б-336. О.Қ.Абдурахманов. Формирование комплексной системы управления охраной труда и ее эффективность. Диссертация.Т.

### **Задачи исследования:**

исследование социально-экономической природы эффективности управленческой деятельности и подходов к оценке эффективности деятельности руководителей;

при оценке эффективности деятельности руководителей изучение зарубежного опыта и определение аспектов, подходящих для нашей страны;

анализ текущего состояния механизма оценки управленческой деятельности руководителей в организации;

выявление негативных факторов, влияющих на механизм оценки эффективности управленческой деятельности руководителей;

определение возможностей внедрения современных методов оценки эффективности управленческой деятельности руководителей в организации;

дать рекомендации по использованию цифровых технологий при комплексной оценке эффективности управленческой деятельности руководителей;

разработка научных выводов и предложений по совершенствованию механизма оценки управленческой деятельности руководителей путем разработки «наиболее важных показателей эффективности» (на основе функционального подхода).

**Объект исследования:** Агентство по делам молодежи Республики Узбекистан является механизмом оценки эффективности управленческой деятельности руководителей.

**Предмет исследования:** организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей.

**Методы исследования.** В диссертационной работе использовались такие методы, как анализ и синтез, сопоставительное сравнение, экспертная оценка, социальный опрос, SWOT-анализ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

по методологическому подходу, по признаку стратегических задач, в оценке эффективности («360 градусов», «управление целями», «smart», «оценка в период деятельности», «оценка результативности», «самооценка» и т.д.) руководства системой молодежных организаций по сравнению с существующими методами метод оценки «KPI» оказался экономически эффективным;

по экономическим критериям, функциональной оценки эффективности управленческой деятельности руководителей методом KPI, выполнение важнейших показателей (257) эффективности руководителей центрального аппарата Агентства усовершенствованы на основе критериев «отлично» (100% и выше), «хорошо» (91-99%), «удовлетворительно» (71-90%) и «неудовлетворительно» (55-70%), и предложен алгоритм ее реализации;

предложения по модели цифровизации процесса оценки и повышения экономической эффективности на основе комплексной оценки

управленческой деятельности руководителей системы Агентства по делам молодежи, в том числе снижение высоких затрат, связанных с процессом оценки включены в состав «Мероприятия, которые необходимо реализовать в 2022 году» Агентства по делам молодежи;

усовершенствован механизм оценки эффективности управленческой деятельности руководителей в соответствии со стратегическими целями и приоритетными задачами организации путем разработки «наиболее важных показателей эффективности».

#### **Практические результаты исследования:**

при оценке эффективности деятельности руководителей предложены пути использования опыта развитых стран в государственных органах и организациях Узбекистана;

в надлежащем поощрении эффективности деятельности руководителей на основе модели экспертной оценки научно обосновано, что наибольшей значимостью для них являются такие виды поощрения, как: «дополнительная премия» (денежное вознаграждение), «рост в должности» и «повышение квалификации» (семинар, обучение, повышение квалификации за рубежом).

**Достоверность результатов исследования.** Достоверность результатов исследования объясняется соответствием используемых подходов и методов цели исследования, тем, что статистические данные получены из официальных источников, в том числе из информации Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан и Агентства по делам молодежи, предложения и рекомендации проверены и реализованы на практике, а результаты исследований одобрены компетентными органами.

#### **Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные выводы и предложения могут быть использованы для совершенствования методологической базы оценки эффективности управленческой деятельности менеджеров, при совершенствовании концептуальных основ, методов, средств и моделей разработки механизма оценки эффективности менеджеров, работающих в системе Агентства по делам молодежи, а также по совершенствованию механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей.

Практическая значимость результатов исследования объясняется тем, что предложения и рекомендации могут быть использованы как при оценке эффективности управленческой деятельности руководящих работников государственных органов и организаций, так и при разработке комплекса целевых мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности, при разработке учебной литературы Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров при Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан.

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по совершенствованию механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей:

предложения по экономической эффективности метода «KPI» по методическому подходу, исходя из значения стратегических задач, относительно существующих методов («360 градусов», «целевой менеджмент», «SMART» и т.д.) использованы при оценке эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи (Справка №3-02-21-2180 Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 27 августа 2021 года). В результате, эти предложения, в соответствии со стратегическими целями соответствующих мероприятий в региональных и соответствующих молодежных организациях, помимо реализации целей, поставленных в результате организационной организации, послужили для эффективного использования экономических ресурсов;

предложения по совершенствованию и алгоритму реализации экономических критериев, функциональной оценки эффективности управленческой деятельности руководителей методом KPI, выполнения важнейших показателей (257) эффективности руководителей центрального аппарата Агентства на основе критериев «отлично» (100% и выше), «хорошо» (91-99%), «удовлетворительно» (71-90%) и «неудовлетворительно» (55-70%) внедрены в рамках «Мероприятий, реализуемых в 2022 году» Агентства по делам молодежи (Справка №3-02-21-2180 Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 27 августа 2021 года). Предложения, в том числе при оценке эффективности управленческой деятельности руководителей системы, послужили обеспечению целесообразности результатов их деятельности с экономической точки зрения, для повышения эффективности деятельности и эффективного использования имеющихся финансовых и экономических ресурсов;

предложения по модели цифровизации процесса оценки и повышения экономической эффективности на основе снижения высоких затрат, связанных с процессом оценки, включая комплексную оценку управленческой деятельности системы Агентства по делам молодежи включены в состав «Мероприятий, реализуемых в 2022 году» Агентства по делам молодежи (Справка №3-02-21-2180 Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 27 августа 2021 года). Посредством предложений, в том числе комплексной оценки эффективности управленческой деятельности руководящих сотрудников Агентства на основе модели цифровизации созданы дополнительные возможности для сокращения времени и затрат на оценку, дальнейшего повышения прозрачности и эффективности оценки;

использованы предложения по усовершенствованию механизма оценки управленческой эффективности руководящего состава в соответствии со стратегическими целями и приоритетными задачами (функциональный

подход) организации путем разработки «наиболее важных показателей эффективности» (Справка №3-02-21-2180 Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 27 августа 2021 года). На основе разработанных показателей достигнуто повышение эффективности менеджеров агентства в достижении стратегических целей и приоритетных задач на 7%.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждались, на 4 - международных и 2 - национальных научных конференциях.

**Публикация результатов исследования.** Всего по теме диссертации опубликовано 13 научно-методических работ, 5 статей - в научных изданиях, рекомендованных ВАК Республики Узбекистан к публикации основных научных результатов докторских диссертаций, 2 - в международных журналах, опубликованы тезисы лекций в 4 - международных и 2 - республиканских научно-практических конференциях.

**Структура и объем диссертации.** Содержание диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, а ее общий объем составляет 149 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во вводной части** диссертации обосновывается актуальность и востребованность темы исследования, описываются цель, задачи, объект и предмет исследования, а также показывается ее соответствие приоритетным направлениям развития науки и техники республики. Описывается уровень изученности проблемы и ее связь с научно-исследовательской работой вуза, где выполнена диссертация, раскрываются методы исследования. Также описываются научная новизна и практические результаты исследования, достоверность результатов исследования, приводятся сведения о его внедрении и апробации, публикации результатов исследований, структуре и объему.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Теоретико-методические основы оценки эффективности управленческой деятельности руководителей»**, исследуются содержание и сущность понятий эффективности управленческой деятельности и ее оценки, подходы к оценке эффективности управленческой деятельности руководящего состава, зарубежный опыт. Также, исходя из целей и задач исследования, систематизированы эволюция и теоретические аспекты формирования таких понятий, как «эффективность», «управленческая деятельность», «эффективность управленческой деятельности и ее оценка», и изложены научные взгляды автора.

В ходе исследования были рассмотрены научные взгляды ведущих зарубежных и отечественных ученых в толковых словарях на понятия «эффективность», «управленческая деятельность», «эффективность управленческой деятельности и ее оценка».

В частности, международный сертификат<sup>6</sup> качества определяет термины «эффективность» и «производительность» следующим образом: эффективность трактуется как соотношение между полученными результатами и использованными ресурсами, а производительность трактуется как уровень реализации запланированных мероприятий и достижения запланированных результатов.

Понятие «эффективность» также трактуется ведущими мировыми учеными. Питер Друкер в своей «Энциклопедии менеджмента» определяет эффективность с двух разных точек зрения. В экономике «эффективность» — это процесс правильного выполнения действий. С точки зрения производительности он определил «эффективность» как выполнение правильных действий<sup>7</sup>.

Более полный анализ и содержание идей Друкера, соотношение понятий «эффективность» и «экономия» в эффективности можно увидеть через матрицу, представленную в таблице 1.

**Таблица 1**

**Матрица критериев оценки «эффективности» и «производительности»<sup>8</sup>**

Правильная постановка соответствующих целей и действий/правильная реализация действий	<b>Результатный (Effective)</b>	постановка правильной цели и ее достижение, но не достижение экономической эффективности (неэффективно) из-за слишком высоких затрат на ее реализацию	достижение правильно поставленной цели и экономической эффективности (наивысший уровень эффективности и экономичности, high-ROI , cost-efficient)
	<b>Безрезультатный (Ineffective)</b>	неправильная постановка цели, ее несостоятельность и отсутствие экономической эффективности (низкая эффективность при высоких затратах)	достижение нечеткой цели с экономической эффективностью (низкая эффективность, но низкие затраты)
		<b>Неэффективный (Inefficient)</b>	<b>Экономичный (Efficient)</b>
<b>Использование ресурсов / правильное выполнение действий</b>			

Исходя из вышеприведенной таблицы, можно сказать, что понятия «эффективность» и «производительность» в управленческой деятельности взаимосвязаны, а управленческая деятельность должна быть как эффективной, так и производительной.

В ходе исследования были проанализированы различные подходы к понятию «эффективность управления», разработанные научными школами

<sup>6</sup> ГОСТ Р ИСО 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (см. ISO 9000:2015 «Quality management systems — Fundamentals and vocabulary»).

<sup>7</sup> Друкер П.Ф. («Энциклопедия менеджмента»): «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things». «Efficiency» (экономичность) помогает «делать вещи правильно», а второе – «effectiveness» (результативность) – «делать правильные вещи».

<sup>8</sup>The difference between effectiveness and efficiency explained. URL: <http://www.insightquared.com/2013/08/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference>.

(научный менеджмент, административное (классическое), личные отношения) менеджмента и современными школами менеджмента (New Public Management (NPM) и их представителями. Научные школы изучали эффективность управленческой деятельности на уровне «производство», «деятельность организации в целом» и «человеческий фактор» как основной элемент эффективности управленческой деятельности. Представители школы современного менеджмента «New Public Management (NPM)» предложили использовать передовые управленческие практики, обеспечивающие эффективность и результативность на уровне государственного управления.

Эффективность управленческой деятельности можно оценивать с помощью различных методов. По результатам различных исследований и анализов можно увидеть следующие современные подходы к оценке успешной и эффективной деятельности руководителей (рис. 1).



**Рисунок 1. Подходы к оценке эффективности управленческой деятельности руководителей<sup>9</sup>**

В результате анализа подходов к оценке управленческой деятельности руководящего состава были сделаны следующие выводы: многогранность и сложность деятельности руководящего состава, отсутствие непосредственного участия в достижении поставленных целей, однако с учетом того, что руководящий сотрудник обязан обеспечивать достижение поставленных целей и что руководитель несет личную ответственность за достигнутый результат, по мнению автора, целесообразно рассматривать эффективность управленческой деятельности как процесс, связанный с результатом эффективности управленческой команды и непосредственного руководителя. На основании вышеприведенного анализа и выводов можно заключить, что одним из наиболее эффективных подходов к оценке эффективности управленческой деятельности руководителей является оценка эффективности их управленческой деятельности.

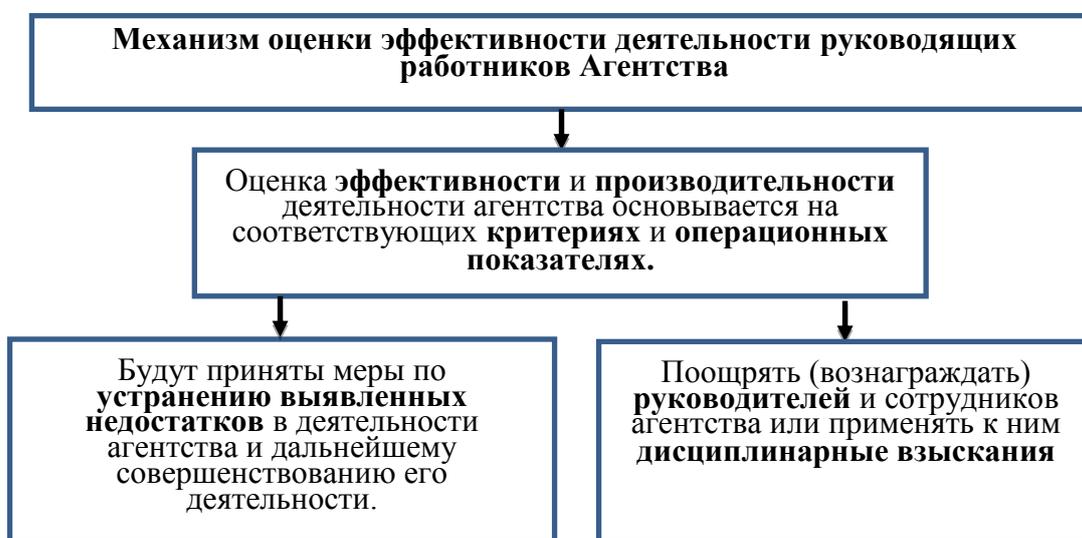
В исследовательской работе также изучен зарубежный опыт оценки эффективности управленческой деятельности руководящего состава и проведено сравнение с современной ситуацией в нашей стране. По результатам анализа представлены научные выводы и практические предложения по применению научных результатов, сформированных при изучении зарубежного опыта совершенствования механизма оценки эффективности деятельности руководителей в нашей стране.

Во второй главе диссертации, озаглавленной «**Современное состояние эффективности управленческой деятельности руководителей и**

<sup>9</sup> Разработано автором.

**возможности использования современных методов в оценке»,** анализируется современное состояние механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей в системе молодежных организаций. Кроме того, были изучены факторы, влияющие на эффективность управленческой деятельности руководителей, которые рассматриваются как элемент механизма оценки на основе социального опроса. По результатам проведенного исследования изучены возможности использования современных методов оценки эффективности управленческой деятельности руководителей в организации.

В настоящее время существует механизм оценки эффективности и производительности управленческой деятельности Агентства и его руководителей (рисунок 2).

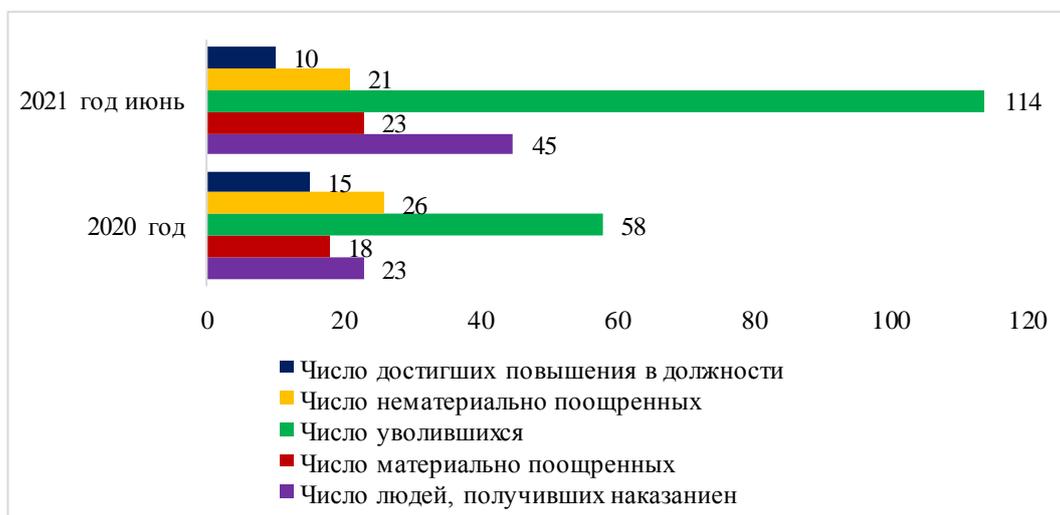


**Рисунок 2. Механизм оценки эффективности деятельности агентства и его руководителей<sup>10</sup>**

Однако из-за отсутствия конкретных критериев оценки и показателей данного механизма их эффективность оценивалась через полугодовые планы работы на основе своевременного и качественного выполнения задач, определенных в годовых планах работы.

Исходя из результатов данного оценивания, по результатам оценки эффективности управленческой деятельности менеджеров, работавших в системе Агентства по делам молодежи (2020-2021 гг.) ежегодно в среднем 45 руководителей увольнялись с работы из-за неэффективной работы, а 44 - повышались в должности за счет эффективной работы. Ежегодно в среднем 12 руководителей подвергались различным наказаниям за недостатки в управлении (Рисунок 3).

<sup>10</sup> Составлено автором на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 сентября 2020 года №ВМ-550«Об утверждении положения об Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан».



**Рисунок 3. Информация о результатах оценки деятельности руководителей в системе Агентства по делам молодежи (2020-2021 годы)<sup>11</sup>**

В качестве респондентов были отобраны менеджеры разного уровня, которые приняли участие в социальном опросе (N=137 человек), проведенном с целью определения проблем совершенствования механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей, работающих в системе Агентства по делам молодежи. Основой для формулировки вопросов анкеты исследования послужило интервью с руководящим составом агентства. По результатам интервью основной целью было определение негативных факторов, влияющих на эффективность работы руководителей, которые считаются элементом механизма оценки. Наиболее негативные факторы, выявленные и отобранные на основе интервью с респондентами, были определены следующим образом:

- X<sub>1</sub> - низкий лидерский потенциал;
- X<sub>2</sub> – отсутствие достаточных условий труда;
- X<sub>3</sub> – количество дополнительных заданий;
- X<sub>4</sub> – отсутствие стимулов;
- X<sub>5</sub> – несоблюдение норм рабочего времени.

Вышеуказанные негативные факторы были проанализированы на основе метода экспертной оценки с использованием 5-балльной шкалы (оценка по степени важности от 1 до 5, т.е. 5 - самая важная, 4 - относительно важная, ... 1 - не важная) Лайкерта для классификации их по значимости<sup>12</sup>. На анкетные запросы, направленные экспертам, давались ответы через электронную площадку «docs.google.com» без предварительного знакомства друг с другом. Результаты социального опроса обрабатывались на основе программ пакета «SPSS statistics 22».

Значимость результатов экспертной оценки проверяли по p (value), хи-квадрату и коэффициентам конкордации Фридмана и Кендалла (W) (табл. 2).

<sup>11</sup> Составлено автором на основе информации Агентства по делам молодежи..

<sup>12</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

Таблица 2

**Результаты подбора экспертов, оценка и обоснование негативных факторов, влияющих на эффективность руководителей<sup>13</sup>**

№	Факторы	Цвет
1	Низкий лидерский потенциал ( $X_1$ )	2,67
2	Отсутствие надлежащих условий труда ( $X_2$ )	2,15
3	Большое количество дополнительных задач ( $X_3$ )	4,40
4	Отсутствие стимулов ( $X_4$ )	3,41
5	Несоблюдение режима рабочего времени ( $X_5$ )	2,37

По результатам наблюдения на уровне  $p=0,000$ , когда число наблюдений составило  $N=137$  и  $df=4$ , принимается Хи-квадрат = 183,9, что выше, чем хи-квадрат<sub>(таблица)</sub> = 9,5, показало, что результаты каждой экспертной оценки факторов были приемлемыми для модели (табл. 3).

Таблица 3

**Результаты теста критерия Фридмана и Кендалла по проверке значимости результатов экспертной оценки<sup>14</sup>**

	Критерий Фридмана	Критерий W Кендалл
<b>Число экспертов</b>	137	137
<b>Хи-квадрат</b>	183,927	183,927
<b>W</b>		0,336
<b>p (value)</b>	0,000	0,000

Для каждой группы показателей был рассчитан коэффициент конкордации  $W=0,354$  для проверки правильности экспертной оценки. Этот коэффициент показывает, насколько согласовано мнение экспертов. Согласно табл. 3 тот факт, что  $0 \leq W \leq 1$ , свидетельствует об отсутствии совпадения мнений экспертов.

Эксперты определили, что количество дополнительных задач (4,40) является наиболее негативным фактором, влияющим на эффективность работы руководителей организации. Это является причиной достижения основных стратегических целей организации и снижения эффективности работы управленческого персонала. Определено, что отсутствие стимулов (3,41) и низкий потенциал руководителя (3,35) являются факторами, негативно влияющими на эффективность руководителя.

Вывод по результатам исследования заключается в целесообразности совершенствования механизма оценки за счет внедрения новых современных методов оценки с учетом выявленных по результатам вышеизложенной модели негативных факторов при совершенствовании механизма оценки управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи.

Исследователем проведен сравнительный анализ возможностей использования современных методов («360 градусов», «Управление по

<sup>13</sup> Анкета разработана автором на основе анализа результатов анкетирования.

<sup>14</sup> Анкета разработана автором на основе анализа результатов анкетирования.

целям» (MBO), «SMART» и «KPI») оценки эффективности управленческой деятельности руководителей Организации молодежи (табл. 4).

**Таблица 4**

**Сравнительный анализ современных методов оценки эффективности деятельности руководителей в организации<sup>15</sup>**

№	Метод оценки	Цель	Участники оценки	Преимущества	Этапы реализации
1	<b>«360 градусов»</b>	Оценка эффективности развития лидера по отношению к членам команды, непосредственно его окружающим	Начальство, коллеги и подчиненные	Укрепление корпоративных коммуникаций между сотрудниками	Определение цели оценки, разработка анкеты, определение процедуры, обработка результатов, обратная связь
2	<b>«Управление по целям» (Management by tasks — MBO)</b>	Достижение результатов путем выполнения ежедневных (ежемесячных, ежеквартальных) рабочих задач (ориентация на процесс).	Высшее руководство, коллеги и самооценка	Правильная постановка целей и эффективная реализация	Постановка организационных целей, постановка целей отдела, обсуждение, постановка индивидуальных целей, оценка эффективности и обратная связь
3	<b>SMART S (specific) M (measurable) A (achievable) R (relevant) T (timebound)</b>	Организационные цели и объединение целей руководителей	Высшее руководство или оценочная комиссия	Определение сложно достигаемых, но выполнимых целей	Постановка целей организации, формирование индивидуальных целей руководителя, оценка результатов и обратная связь
4	<b>KPI (Key Performance Indicators)</b>	Разработка «наиболее важных показателей эффективности» управленческой деятельности руководящего состава	Оценочная комиссия	Обеспечение достижения поставленных стратегических задач и целей	Планирование проекта оценки, разработка методологии оценки, внедрение, оформление

<sup>15</sup> Разработано автором.

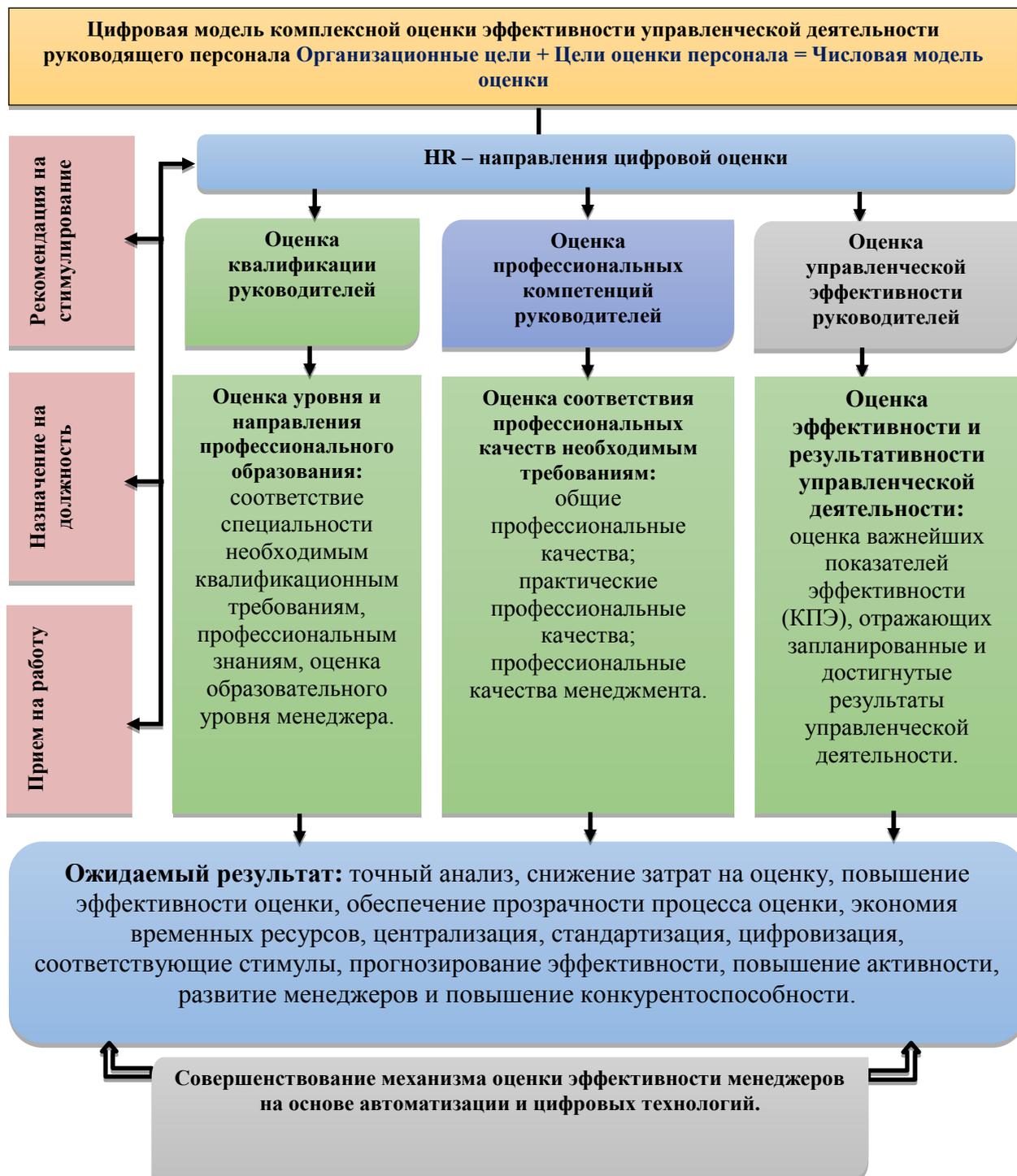
По результатам проведенного социального опроса и анализа необходимо усовершенствовать механизм оценки эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи, научно доказано, что менеджеры имеют высокую подготовленность к оценке по методу КРІ, оценка эффективности управленческой деятельности менеджеров является высокоэффективной и есть возможности для внедрения метода КРІ.

По результатам анализа, при совершенствовании механизма оценки эффективности деятельности руководителей Агентства по делам молодежи целесообразно внедрить в оценку метод КРІ с учетом выявленных в результате исследования негативных факторов (много дополнительных задач, отсутствие стимулов, низкий лидерский потенциал). В этом случае можно будет устранить наиболее негативные факторы путем разработки «наиболее важных показателей эффективности» управленческой деятельности. Это, в свою очередь, служит повышению эффективности механизма оценки, формированию конкуренции среди менеджеров за счет соответствующих стимулов по результатам оценки. Адекватные стимулы за результат и конкурентная среда мотивируют их работать над собой. Это приводит к повышению эффективности и потенциала руководителей.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **«Направления совершенствования механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей»**, используя возможности цифровых технологий в совершенствовании механизма оценки эффективности управленческой деятельности проведены исследования по обеспечению прозрачности механизма оценки, по разработке показателей оценки эффективности управленческой деятельности руководящего состава. Также разработаны научные предложения и практические рекомендации в связи с совершенствованием организационно-экономического механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководящих работников.

По результатам социального опроса, проведенного среди руководителей Агентства, более 70 процентов респондентов подчеркнули необходимость обеспечения справедливости и прозрачности механизма оценки своей деятельности, то есть снижения человеческого фактора в процессе оценки.

Исследователем разработаны направления модели цифровизации для совершенствования механизма оценки через комплексную оценку эффективности управленческой деятельности руководителей организации (рис. 4).



**Рисунок 4. Модель цифровизации процесса оценки управленческой деятельности руководителей в системе Агентства по делам молодежи<sup>16</sup>**

В целях улучшения и повышения эффективности механизма оценки эффективности управления руководителями Агентства по делам молодежи будет достигнута прозрачность процесса оценки за счет использования цифровых технологий, а также достигнута экономия времени и средств.

При оценке эффективности управления руководящими кадрами в системе Агентства по делам молодежи преимущества использования

<sup>16</sup> Разработано автором.

возможностей вышеприведенной модели цифровизации можно увидеть в следующих результатах SWOT-анализа (табл. 5).

**Таблица 5**

**SWOT-анализ модели цифровизации процесса оценки эффективности руководства Агентства по делам молодежи<sup>17</sup>**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение экономической эффективности за счет снижения высоких затрат, связанных с процессом оценки деятельности руководителей в Агентстве по делам молодежи;</li> <li>– предоставление обществу возможности контролировать эффективность и результативность деятельности руководителей организации;</li> <li>– повышение эффективности механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей организации;</li> <li>– комплексная оценка управленческой деятельности руководящего состава системы Агентства по делам молодежи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие специалистов для правильной организации и использования данной модели;</li> <li>– неготовность управленческого персонала к процессу внедрения данной модели;</li> <li>– не разработанность показателей и критериев, отличных от показателей КРІ, при оценке менеджеров по данной модели.</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Опасности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– всестороннее развитие управленческого персонала, получение четкой и объективной информации о них;</li> <li>– добиться быстрого и качественного принятия решений о руководящих кадрах;</li> <li>– прозрачная оценка эффективности управленческой деятельности руководящего состава организации и соответствующие меры поощрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необеспечение информационной безопасности на основе модели оценки;</li> <li>– деятельность менеджеров ограничивается только направлениями данной модели и негативно сказывается на их творчестве и креативности.</li> </ul>

В основном существует два (процессный и функциональный) подхода к разработке важнейших показателей эффективности при оценке эффективности управленческой деятельности руководителей организации. Процессный подход в большинстве случаев подходит для оценки эффективности руководителей коммерческих организаций.

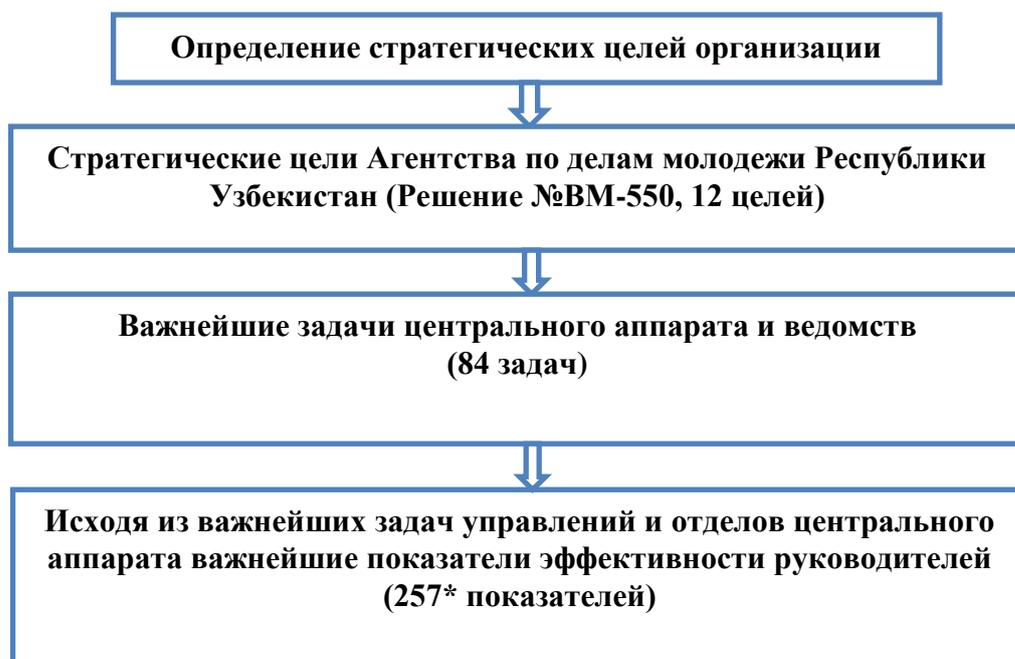
Исходя из объекта, целей и задач, результатов исследования, было признано целесообразным использование «функционального» подхода при разработке важнейших показателей деятельности руководителей Агентства по делам молодежи. Этот процесс показан на рисунке 5 ниже.

<sup>17</sup> Разработано автором.



**Рисунок 5. Функциональный подход к разработке «наиболее важных показателей эффективности» руководителей организации<sup>18</sup>**

С учетом результатов проведенного научного исследования исследователем разработаны важнейшие показатели эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи в следующей последовательности (рис. 6).

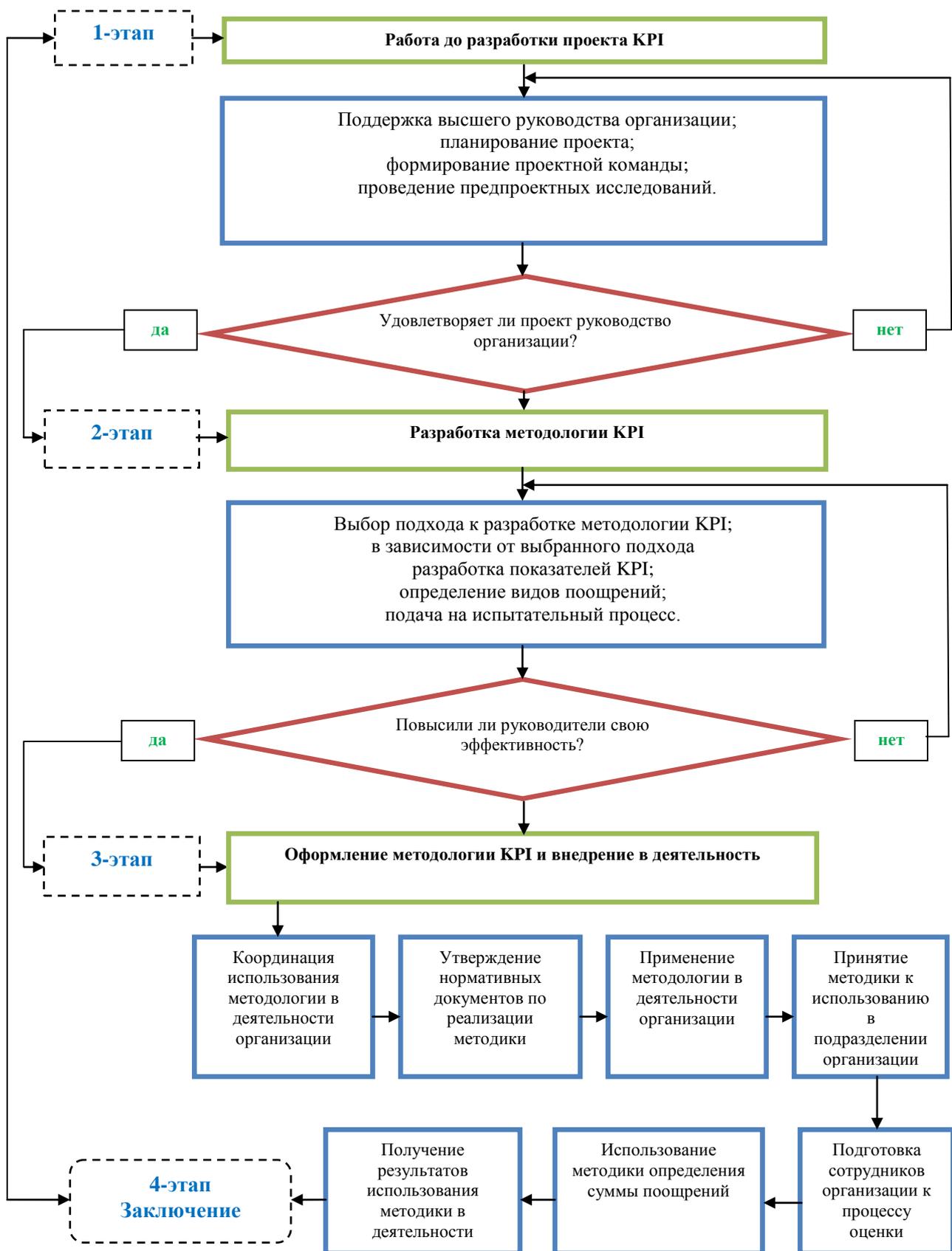


**Рисунок 6. Алгоритм разработки «наиболее важных показателей эффективности» руководства Агентства по делам молодежи<sup>19</sup>**

*(\*после реализации указанных 257 показателей в указанный период и достижения результата сумма этих показателей может измениться в результате изменений или совершенствований!).*

<sup>18</sup> Разработано автором.

<sup>22</sup> Разработано автором.



**Рисунок 7. Алгоритм внедрения метода КРІ в оценку эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Разработано автором.

Разработанный исследователем алгоритм служит для корректной разработки и реализации метода КРІ при оценке эффективности управленческой деятельности менеджеров в системе Агентства по делам молодежи.

Различия между разработанными и внедренными исследователем и действующими оценочными механизмами оценки эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи можно увидеть в приведенной ниже таблице (табл. 6).

**Таблица 6**

**Сравнительный анализ существующих и усовершенствованных механизмов оценки эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи<sup>21</sup>**

Элементы механизма оценки	Текущее состояние механизма оценки	Улучшенный механизм оценки (КРІ)
<b>Метод оценки</b>	На основе обеспечения выполнения задач, указанных в планах работ	На основе метода деятельности «ключевые показатели эффективности» (КРІ)
<b>Объект оценки</b>	Управленческая деятельность менеджеров разного уровня в системе Агентства	Управленческая деятельность менеджеров разного уровня в системе Агентства
<b>Предмет оценки</b>	Руководство	Положение об оценке и оценочная комиссия
<b>Периодичность оценки</b>	Итоги полугодовой деятельности	Квартальные результаты деятельности
<b>Показатели оценки</b>	Задачи, определенные в плане работы	257* важнейших показателей деятельности центрального аппарата агентства
<b>Критерии оценки</b>	Своевременное и качественное выполнение задач, указанных в плане работы	100% и выше - отлично; 91-99% - хорошо; 71-90% - удовлетворительно; 55-70% - неудовлетворительно; ниже 54%

Наиболее важные показатели деятельности руководства Агентства по делам молодежи рассчитываются по следующей формуле.

$$\text{КРІрезультат} = \frac{\text{КРІ Текущий}}{\text{КРІ Целевые показатели}} \times 100\% \quad (1)$$

Здесь:

КРІ<sub>Текущий</sub> – показатели текущего достижения КРІ за отчетный период;

КРІ<sub>Целевые показатели</sub> – целевые показатели КРІ за отчетный период (показатель, который должен быть достигнут).

<sup>21</sup> Разработано автором.

Совокупный расчет КРІ осуществляется путем сложения текущего КРІ с учетом их важности (веса) по следующей формуле:

$$\text{Совокупный КРІ} = S (\text{Текущий КРІ}_n * \text{Вес}_n) \quad (2)$$

Вес КРІ — это важность отдельного КРІ на основе соотношения стратегических целей и задач, а также сложности и времени выполнения задач.

Общая сумма веса всех разработанных КРІ равна 100.

По результатам исследования делается общий вывод о том, что данные разработки, авторские служат в определенной мере совершенствующими механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей государственных организаций.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам исследования были разработаны следующие выводы и практические предложения:

1. В результате анализа подходов к оценке управленческой деятельности руководящего состава были сделаны следующие выводы: многогранная и сложная деятельность руководителей, разные цели оценки, отсутствие непосредственного участия руководителя в достижении поставленных целей, однако с учетом того, что менеджеры обязаны обеспечивать достижение целей и что менеджеры несут личную ответственность за достигнутые результаты, по мнению автора, эффективность управления целесообразно рассматривать как процесс, связанный с эффективностью управленческого аппарата и непосредственно результативностью деятельности руководителя.

2. Опыт развитых стран мира показал, что механизм оценки деятельности менеджеров в государственных организациях зависит от модели государственного управления рассматриваемой страны. Кроме того, опыт оценки в этих странах показал, что не существует общепризнанных четких методов и критериев оценки эффективности работы менеджеров.

3. При совершенствовании механизма оценки эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи с учетом негативных факторов (большое количество дополнительных задач, отсутствие стимулов, низкий лидерский потенциал), выявленных в ходе исследования, целесообразно внедрить метод КРІ в оценку. В этом случае возможно устранение наиболее негативных факторов за счет разработки «наиболее важных показателей эффективности» управленческой деятельности руководителей, обеспечение должного стимулирования, повышение потенциала руководителей на основе установленных целевых показателей КРІ. Это, в свою очередь, совершенствованию механизма оценки.

4. При оценке («360 градусов», «Управление по целям», «SMART» и «KPI») эффективности управленческой деятельности руководящих сотрудников в системе Агентства по делам молодежи проанализированы современные методы оценки и возможность их внедрения в систему Агентства по делам молодежи. По результатам анализа и исследования и в целях обеспечения реализации Указа Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 года №УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан» метод KPI целесообразно использовать при оценке эффективности и результативности деятельности руководящих сотрудников в системе Агентства по делам молодежи.

5. Используя возможности цифровых технологий для совершенствования механизма оценки и дальнейшего повышения эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства по делам молодежи, можно обеспечить прозрачность оценки, сэкономить время и средства.

6. По результатам исследования, при надлежащем поощрении результатов оценки эффективности деятельности руководителей в системе Агентства по делам молодежи, в основном, по результатам модели научно обоснован высокий уровень значимости видов «дополнительная премия», «рост в должности» и «повышение квалификации» для руководителей.

На основании вышеизложенных выводов были разработаны следующие практические предложения и рекомендации:

1. В целях совершенствования и повышения эффективности механизма оценки деятельности руководителей, работающих в системе Агентства по делам молодежи необходимо разработать существующие должностные инструкции руководящего персонала Агентства в соответствии с целями организации и подходом к механизму оценки. В результате будет достигнуто устранение имеющихся недостатков и дублирующих друг друга задач в должностных инструкциях, четко сформулировать цели и задачи.

2. По результатам оценки эффективности деятельности руководителей Агентства по делам молодежи, целесообразно учитывать не только стаж работы, но и результаты оценки их работоспособности. В связи с этим предложено внести изменения в главу 9, пункта 1 Постановления Кабинета Министров № 550 от 11 сентября 2020 года. В результате данного предложения возможно усиление нормативно-правовой базы стимулирования результатов оценки эффективности управленческой деятельности руководителей Агентства.

3. Принимая во внимание тот факт, что деятельность Агентства, в основном, финансируется из государственного бюджета и что эти средства ограничены, по результатам оценки эффективности руководителей Агентства, предлагается ввести систему квот (3 человека с зарубежным

опытом) в материальном поощрении. Это предложение позволяет обеспечить чистую конкуренцию среди руководителей, основанную на поощрении наивысших результатов оценки эффективности.

4. При подборе и назначении руководителей в систему Агентства целесообразно разработать современные критерии оценки управленческих компетенций и потенциала кандидатов в руководители.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.20/13.05.2020.I.23.01 ON AWARDING  
SCIENTIFIC DEGREES AT THE ACADEMY OF PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT  
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

---

**INSTITUTE FOR RESEARCH OF THE YOUTH PROBLEMS AND  
TRAINING PROSPECTIVE PERSONNEL UNDER YOUTH AFFAIRS  
AGENCY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**ERGASHEV JAKHONGIR JAMOLIDDIN UGLI**

**IMPROVING THE MECHANISM FOR ASSESSING THE  
EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT ACTIVITIES OF MANAGERS**

**08.00.13 - Management**

**DISSERTATION ABSTRACT  
of the Doctor of Philosophy (PhD) in Economics**

**Tashkent – 2022**

**The theme of the dissertation the Doctor of Philosophy (PhD) is registered by the Supreme Attestation Commission of the Cabinet of Ministry of the Republic of Uzbekistan under the number №B2021.4.PhD/Iqt1071.**

The work was carried out by the Institute for Research of the Youth Problems and Training Prospective Personnel under Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan.

The dissertation abstract is posted in three (Uzbek, Russian and English (resume)) languages on the website (www.dba.uz) as well as on (www.ziyonet.uz) information-educationalportal of «Ziyonet».

**Scientific consultant:** **Kakhkharov Avaz Jamolovich**  
Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate professor

**Official opponents:** **Nasimov Dilmurod Abdullaevich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Yuldashev Nuriddin Kurbanovich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Leading organization:** **Tashkent branch of Plekhanov**  
**Russian University of Economics**

The Defense of the dissertation will be held on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 at \_\_\_\_\_ at the meeting of the Scientific Council No DSC.20/13.05.2020.I.23.01 at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. (Address: 100066, Tashkent city, Islom Karimov street, 45 building Phone: (99871) 232-60-47, факс: (99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

The dissertation can be looked through in the Information-Resource Center of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. (Address: 100066, Tashkent city, Islom Karimov street, 45 building Phone: (99871) 232-60-47, факс: (99871) 239-17-83.

The abstract of the dissertation was distributed on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022.  
(Protocol at the register № \_\_\_\_\_ dated «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022).

**A.Sh. Bekmurodov**  
Chairman of the scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

**A.Kh. Kholov**  
Scientific Secretary of the Scientific Council for the Awarding of Academic Degrees, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate professor

**D.N. Rakhimova**  
Chairman of the scientific seminar of the scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

## INTRODUCTION (Abstract of (PhD) thesis)

**The aim of the research work** is to develop proposals and recommendations for improving the mechanism for evaluating the effectiveness of management activities of managers.

**The tasks of the research** are:

study of the socio-economic nature of the effectiveness of management activities and approaches to assessing the effectiveness of the activities of managers;

when evaluating the effectiveness of the activities of managers, the study of foreign experience and the identification of aspects suitable for our country;

analysis of the current state of the mechanism for evaluating the management activities of managers in the organization;

identification of negative factors affecting the mechanism for evaluating the effectiveness of managerial activities managers;

determination of the possibility of introducing modern methods for assessing the effectiveness of the management activities of managers in the organization;

give recommendations on the use of digital technologies in a comprehensive assessment of the effectiveness of managerial activities of managers;

development of scientific conclusions and proposals for improving the mechanism for evaluating the managerial activities of managers through the development of "the most important performance indicators" (based on a functional approach).

**The object of the research** is The Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan is a mechanism for assessing the effectiveness of managerial activities of managers.

**The subject of the research** are organizational and economic relations that arise in the process of improving the mechanism for assessing the effectiveness of managerial activities of managers.

**The scientific novelty of the research** is as follows:

according to the methodological approach, on the basis of strategic objectives, in assessing the effectiveness ("360 degrees", "goal management", "smart", "assessment during the period of activity", "performance assessment", "self-assessment", etc.) of the managers of the system of youth organizations in comparison with existing methods, the "KPI" evaluation method turned out to be cost-effective;

according to economic criteria, functional assessment of the effectiveness of management activities of managers using the KPI method, the implementation of the most important indicators (257) of the effectiveness of the managers of the Agency's central office improved on the basis of the criteria "excellent" (100% and above), "good" (91-99%), "satisfactory" (71-90%) and "unsatisfactory" (55-70%), and an algorithm for its implementation is proposed;

proposals for a digitalization model for the assessment process and an increase in economic efficiency based on a comprehensive assessment of the

management activities of the managers of the Agency for Youth Affairs, including reducing the high costs associated with the assessment process included in the "Activities to be implemented in 2022" of the Agency for Youth Affairs;

the mechanism for evaluating the effectiveness of managerial activities of managers has been improved in accordance with the strategic goals and priorities of the organization by developing "the most important performance indicators".

**Implementation of research results.** Based on the obtained scientific results on improving the mechanism for evaluating the effectiveness of managerial activities of managers:

a proposal on the economic efficiency of the "KPI" method according to the methodological approach based on the significance of strategic tasks in relation to existing methods ("360 degrees", "target management", "SMART", etc.) was used in assessing the effectiveness of the management activities of the managers of the Agency for Youth Affairs (Reference No. 3-02-21-2180 of the Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan dated August 27, 2021). As a result of making this proposal, in line with the strategic goals of the relevant activities in the regional and relevant youth organizations, in addition to realizing the goals set as a result of the organic organization, served to effectively use economic resources;

proposals for the improvement and algorithm for the implementation of economic criteria, functional assessment of the effectiveness of management activities of managers using the KPI method, fulfillment of the most important indicators (257) of the effectiveness of the managers of the Agency's central office based on the criteria "excellent" (100% and above), "good" (91-99%), "satisfactory" (71-90%) and "unsatisfactory" (55-70%) are implemented within the "Activities implemented in 2022" of the Agency for Youth Affairs (Reference No. 3-02-21-2180 of the Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan dated August 27, 2021). Proposals, including when evaluating the effectiveness of the management activities of the managers of the system, served to ensure the expediency of the results of their activities from an economic point of view, served to improve the efficiency of activities and the efficient use of available financial and economic resources;

proposals for a model for digitalizing the assessment process and increasing economic efficiency based on reducing the high costs associated with the assessment process, including a comprehensive assessment of the management activities of managers of the Agency for Youth Affairs, are included in the "Activities implemented in 2022" of the Agency for Youth Affairs (Reference No. 3-02-21-2180 of the Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan dated August 27, 2021). Through proposals, including a comprehensive assessment of the effectiveness of the management activities of the Agency's senior staff based on the digitalization model, additional opportunities have been created to reduce the time and costs of the assessment, further increase the transparency and effectiveness of the assessment;

the mechanism for assessing the managerial effectiveness of the management team in accordance with the strategic goals and priorities (functional approach) of

the organization has been improved by developing "the most important performance indicators" (Reference No. 3-02-21-2180 of the Agency for Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan dated August 27, 2021). Based on the developed indicators, an increase in the efficiency of agency managers in achieving strategic goals and priority tasks achieved by 7%.

**The structure and the scope of the thesis.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations; a list of references and applications, the total volume of the thesis is 149 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть, Part I)**

1. Эргашев Ж.Ж. Ёш раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари // Бизнес-эксперт. – Тошкент, 2019. – №12. – Б. 73-75. (08.00.00. № 3).

2. Эргашев Ж.Ж. Замонавий бошқарувда раҳбар фаолияти самарадорлигини КРІ тизими орқали баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари // Жамият ва бошқарув. – Тошкент, 2020. – №1. – Б. 126-131. (08.00.00. № 8).

3. Эргашев Ж.Ж. Бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишда рақамли технологияларни қўллашнинг хориж тажрибаси // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. – 2021. – №1. – Б. 8. (08.00.00. № 10).

4. Ergashev J.J. Issues of improving the system of evaluating the effectiveness of management activities of senior staff of the Agency for Youth Affairs // American journal of economics and business management. ISSN: 2576-5973. Vol. 4, No. 3, 2021. P. 6.

5. Эргашев Ж.Ж. Бошқарув фаолияти самарадорлиги ва уни баҳолаш тушунчалари мазмун-моҳияти // Жамият ва бошқарув. – Тошкент, 2021. – №3. – Б. 58-63. (08.00.00. № 8).

6. Эргашев Ж.Ж. Ўзбекистон Республикасида ёшларга оид давлат сиёсатини амалга ошириш соҳасида ёш раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари // «Ёшларга оид давлат сиёсатини амалга ошириш стратегияси: мавжуд вазият ва ривожлантириш истиқболлари» мавзусидаги халқаро илмий-амалий конференция мақолалар тўплами. – Тошкент.2019. – Б. 214-217.

7. Эргашев Ж.Ж. «Замонавий бошқарувда рақамли технологияларни қўллашнинг хориж тажрибаси» // «Иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларига инновацияларни жорий этиш механизмларини такомиллаштириш» мавзусида республика илмий-амалий конференция материаллар тўплами. – Тошкент, 2020. – Б. 290-292.

8. Ergashev J.J. Scientific views on the concept of management efficiency // АҚШда бўлиб ўтган «Contemporary Scientific Research: Current Issues, Achievements and Innovations» мавзусидаги халқаро конференцияси материаллар тўплами. – Las Vegas. 2020. – P. 27-29.

9. Эргашев Ж.Ж. Раҳбар ходимлар бошқарув фаолиятини баҳолашнинг назарий ёндашувлари // «Рақамли иқтисодиёт муҳитида бошқарув ва сервис фаолиятини ривожлантиришнинг долзарб масалалари» Халқаро илмий-амалий анжуман материаллари тўплами. – Самарқанд, 2021. – Б. 37-42.

## II бўлим (II часть, Part II)

10. Qaxxorov A.J., Ergashev J.J. The relevance of the assessment of management competencies of executives // *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*. ISSN: 2249-7137 Vol. 10, Issue 6, June 2020 Impact Factor: SJIF 2020 = 7.13. P. 1161-1169. (ОАК индексланган базалар рўйхати-23).

11. Саидов С., Эргашев Ж. «Давлат бошқарувида давлат фуқаролик хизматчилари малакасини ошириш йўллари (Наманган вилояти мисолида)» // *Жамият ва бошқарув*. – Тошкент, 2022. – №2. – Б. 66-70. (08.00.00. № 8).

12. Эргашев Ж.Ж., Асомов Ж.Н. «Инсон капиталига инвестиция қилиш мамлакат тараққиётининг бош мезони» // «Макроиктисодий барқарорликни мустаҳкамлашнинг ўрта муддатли истиқболида давлат молиясини ислох қилишнинг устувор йўналишлари» республика илмий-амалий конференция материаллар тўплами. – Тошкент, 2019. – Б. 120-123.

13. Эргашев Ж.Ж. «Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш корхоналари кадрлар сиёсатида ёшларни тутган ўрни» // «Актуальные вопросы развития современного общества, экономики и профессионального образования» мавзусида бўлиб ўтган XVII Халқаро ёшлар илмий-амалий конференцияси материаллар тўплами. – Екатеринбург, 2020. – Б. 214-216.

Автороферат «Жамият ва бошқарув» журнали таҳририятида  
таҳрирдан ўтказилди

Босишга рухсат этилди: 23.12.2022  
Бичими: 60x84 1/8 «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулда босилди.  
Шартли босма табағи 4,2. Адади: 100. Буюртма: № 75.

«DAVR MATBUOT SAVDO» МЧЖ  
босмахонасида чоп этилди.  
100198, Тошкент, Қўйлик, 4-мавзе, 46