

ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИЛАРИ САЛОҲИЯТИНИ ОШИРИШ ДАСТУРЛАРИГА ҚИЛИНГАН ИНВЕСТИЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ ТАҲЛИЛИ



Сарвар САИДОВ,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги
масъул ходими

Аннотация: мазкур мақола давлат фуқаролик хизматчилари салоҳиятини мунтазам равишда оширишнинг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини (KPI) бажариш қобилиятига таъсири таҳлилига бағишланган. Мақолада давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ва шахсий кўникмаларини шакллантириш ҳамда ривожлантириш масалаларига алоҳида урғу берилган. Шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларини ўқитиш билан боғлиқ харажатлар ва KPI бажарилишининг динамикаси ўртасидаги боғлиқлик таҳлил қилинган. Бунда, алоҳида эътибор Давлат бошқаруви академиясининг ўқув дастурлари самарадорлигини аниқлашга қаратилган.

Калит сўзлар: бошқарув компетенциялари, харажатлар самарадорлиги, таълим дастурлари, энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI), давлат фуқаролик хизматчиси, салоҳиятни ошириш.

Анализ эффективности инвестиций в программы повышения потенциала государственных гражданских служащих

Сарвар Саидов,

ответственный сотрудник Агентства развития
государственной службы при Президенте
Республики Узбекистан

Аннотация: настоящая статья посвящена анализу влияния регулярного повышения квалификации государственных служащих на их способность выполнять ключевые показатели эффективности (KPI). В статье особое внимание уделяется вопросам формирования и развития

профессиональных и личностных навыков государственных служащих. Также исследована взаимосвязь между расходами, связанными с обучением государственных служащих, и динамикой выполнения KPI. Особое внимание уделено эффективности образовательных программ Академии государственного управления.

Ключевые слова: управленческие компетенции, эффективность затрат, образовательные программы, ключевые показатели эффективности (KPI), государственный служащий, повышение квалификации.

Analysis of the effectiveness of investments in programs for enhancing the potential of civil servants

Sarvar Saidov,

Responsible officer at the Agency for Development
of Public Service under the President of the Republic
of Uzbekistan

Abstract: this article is dedicated to analyzing the impact of regular capacity building of civil servants on their ability to achieve key performance indicators (KPIs). The article places particular emphasis on the issues of forming and developing the professional and personal skills of civil servants. The relationship between the expenditures related to the training of civil servants and the dynamics of KPI achievement is also analyzed. Special attention is given to assessing the effectiveness of the training programs of the Academy of Public Administration.

Keywords: managerial competencies, cost efficiency, educational programs, key performance indicators (KPI), civil servant, capacity building.

Кириш

Ўзбекистон Республикасида давлат бошқаруви аппарати фаолиятини ривожлантириш, “халқчил давлат хизмати”ни жорий этиш, очиқлик сиёсатиغا асосланган давлат бошқарувини ташкил этиш йўлида давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ва шахсий салоҳиятини ошириш алоҳида аҳамият касб этмоқда. Кенг кўламли ислохотлар ва рақамлаштириш шароитида давлат фуқаролик хизматчиларининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини (KPI) сифатли бажариши уларнинг бошқарув компетенциялари даражаси ва мураккаб вазифаларни ҳал қилишга тайёрлигига бевосита боғлиқдир. Бу жараёни тартибга солиш ҳамда давлатнинг иқтисодий ва ижтимоий сиёсатини амалга ошириш ишларини бевосита амалга оширувчи мутахассислар фаолиятини мувофиқлаштирувчи ва салоҳиятини оширувчи идоралар сифатида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги (Агентлик) ва Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси (Академия) муҳим ўрин тутди.

Давлат фуқаролик хизматчиларини ўқитишнинг аҳамияти шундаки, бу уларга қўйилган вазифаларни самарали бажариш учун зарур бўлган долзарб билим ва кўникмаларни беради. Давлат раҳбари томонидан қўйилаётган талаблар, иқтисодий ва ижтимоий соҳада доимий ўзгаришлар, илм-фан ютуқлари ҳамда янги технологияларни жорий этиш шароитида давлат фуқаролик хизматчиларининг муваффақиятли фаолияти нафақат асосий билимларга, балки стратегик режалаштириш, ресурсларни бошқариш ва давлат хизматларини рақамлаштириш соҳасидаги масалалар бўйича чуқурлашган компетенцияларни талаб қилмоқда.

Академиянинг ўқув дастурлари бюджет ресурсларини бошқариш, лойиҳаларни бошқариш, бошқарувда замона-

вий технологиялардан фойдаланиш ва рақамлаштириш ҳамда давлат бошқаруви даражасида таҳлил ва прогнозлаштириш каби мавзуларни қамраб олади. Ушбу дастурлар асосий бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган бўлиб, улар: стратегик қарорлар қабул қилиш, давлат ресурсларини самарали бошқариш, инновациялар ва технологияларни бошқарув жараёнларига татбиқ этиш, шунингдек, ўз фаолиятининг натижаларини таҳлил қилиш ва прогнозлаштириш каби кўникмаларни ўз ичига олади.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг KPI кўрсаткичларини самарали бажариши замонавий чақириқларга мос келадиган кўникмаларни талаб қилади. Жумладан, бюджет маблағларини тўғри режалаштириш ва тақсимлаш, давлат органлари ишининг шаффофлиги ва самарадорлигини ошириш учун рақамли технологияларни жорий этиш ҳамда вазирликлар ва идоралар даражасида мураккаб лойиҳаларни мувофиқлаштириш кадрлар фаолиятининг муҳим жиҳатларидир. Давлат фуқаролик хизматчилари салоҳиятини мунтазам оширмасдан ва уларнинг билимларини янгиламасдан туриб, улар KPI кўрсаткичларини бажаришда қийинчиликларга дуч келадилар.

Шундай қилиб, давлатнинг стратегик вазифалари ва дастурларини муваффақиятли амалга ошириш учун давлат фуқаролик хизматчилари бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратиш зарур. Бу нафақат уларнинг касбий тайёргарлигини оширишга ёрдам беради, балки давлатнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланишда, аҳолининг турмуш даражасини оширишда белгиланган мақсадларга эришиш имконини ҳам беради.

Ўзбекистонда давлат бошқаруви самарадорлиги давлат фуқаролик хизматчилари томонидан стратегик мақсадлар ҳамда вазифаларга эришишга боғлиқ. “Рақамли Ўзбекистон – 2030” дастури доирасида давлат фуқаролик



хизматчиларининг профессионализм даражасини оширишга алоҳида эътибор қаратилади. Давлат фуқаролик хизматчилари олаётган билими, айниқса, уларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга йўналтирилган бўлиб, ўқув жараёни, стажировка ва ротация уларнинг иш самарадорлигини оширишда алоҳида ўрин тутди [1].

Тадқиқотнинг мақсади

Тадқиқотнинг мақсади давлат фуқаролик хизматчиларининг бошқарув компетенциялари уларнинг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларининг бажарилишига таъсирини аниқлашдан иборат. Тадқиқот давомида кадрлар салоҳиятини ошириш тизими таҳлили, унинг давлат фуқаролик хизматчилари самарадорлигига таъсирини баҳолаш ва таълим тизимини такомиллаштириш бўйича тавсиялар берилади.

Илмий янгилик ва амалий аҳамият

Илмий янгилик таълим дастурларининг КРІ бажарилишига амалий таъсирини таҳлил қилиш, бошқарув компетенциялари ҳамда вазифаларни самарали бажариш ўртасидаги ўзаро боғлиқликни аниқлашдан иборат. Ўзбекистонда ушбу йўналишда илк бор ўтказилаётган таҳлилдир. Амалий аҳамияти эса, давлат фуқаролик хизматчилари салоҳиятини ошириш тизимини яхшилашга қаратилган бўлиб, хулосалардан стратегик вазифаларга эришишга қаратилган янги таълим дастурлари ва лойиҳаларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

Халқаро тажриба

Сингапур ва Жанубий Корея тажрибаси давлат бошқарувида малакали кадрлар тайёрлашнинг муҳимлигини яққол кўрсатиб беради. Бу мамлакатларда давлат хизматчиларининг малакасини оширишга, янги билимлар ва кўникмаларга эга бўлишига доимий равишда катта эътибор қаратиб келинмоқда. Мазкур жараён давлатнинг самарали ишлаши ва ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг асосий омили ҳисобланади.

Сингапурда давлат хизматчилари учун яратилган касбий ривожланиш ва доимий таълим тизими бу мамлакатнинг иқтисодий муваффақиятига олиб келди. Сингапур давлат хизмати давлат бошқарувида замонавий технологияларни жорий этиш, стратегик режалаштириш ва инновацияларни қўллашда дунёдаги энг илғор тизимлардан бири сифатида эътироф этилган. Бунинг бир қисми давлат хизматчиларининг доимий равишда малакасини ошириши ва турли даражадаги ўқув дастурларида иштирок этишига боғлиқ. Давлат хизматчиларини ўқитиш ва малакасини ошириш жараёнида асосий эътибор уларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган. Бу компетенциялар самарали бошқарув, стратегик фикрлаш, ресурслар билан бошқарув, рақамли технологиялардан фойдаланиш ва инновацион қарорлар қабул қилишни ўз ичига олади. Ушбу йўналишлар Сингапурнинг давлат бошқаруви соҳасидаги муваффақиятига асос бўлган. Давлат хизматчиларининг доимий равишда таълим олиши уларнинг иш фаолиятида юқори самарадорлик ва инновацион ёндашувни таъминлайди.

3 Жанубий Корея давлат хизматчилари узлуксиз ўқув ва ривожланиш дастурларида қатнашади, бу эса уларнинг давлат сиёсатини самарали амалга оширишда муҳим роль ўйнайди. Жанубий Кореяда давлат хизматчилари учун махсус таълим муассасалари ва марказлари фаолият кўрсатади, улар доимий малака оширишга ва бошқарув кўникмаларини ривожлантиришга қаратилган дастурларни амалга оширади. Бундан ташқари, давлат хизматчилари янги технологияларни ўзлаштириш ва давлат бошқарувини рақамлаштиришга оид махсус ўқув курсларидан ўтадилар. Жанубий Кореянинг давлат бошқаруви тизимида жорий этилган доимий ўқув жараёнлари хизматчиларга замонавий иқтисодий ва ижтимоий талабларга жавоб беришга, давлат бошқарувида са-

марали қарорлар қабул қилишга имкон яратади.

Ҳар иккала мамлакат тажрибаси шундан далолат берадики, давлат хизматчилари учун доимий ўқув ва ривожланиш дастурлари уларнинг иш самарадорлигини оширишда, замонавий чақириқларга жавоб беришда ва давлат бошқарувини такомиллаштиришда муҳим роль ўйнайди. Шу сабабли, Ўзбекистонда ҳам давлат фуқаролик хизматчилари учун малака ошириш ва бошқарув компетенцияларини ривожлантириш бўйича доимий таълим жараёнларини такомиллаштириш давлат бошқаруви самарадорлигини янада оширишга ёрдам бериши мумкин.

Асосий қисм

Методлар

Тадқиқот давомида 2021-2023 йиллар оралиғида Ўзбекистонда давлат

хизматчиларининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) бажарилишига оид маълумотлар таҳлил қилинди. Асосий ахборот манбалари сифатида Агентлик томонидан юритиладиган samaradorlik.uz платформаси, амалдаги норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, Агентлик ва Академия статистик ҳисоботлар ва Академиянинг таълим дастурлари натижалари ишлатилди. Таълим ва кадрлар тайёрлаш харажатларини ҳисобга олган ҳолда самарадорликнинг қиёсий таҳлили ўтказилди. Айниқса, давлат фуқаролик хизматчиларининг Академияда ўқув дастурларини ўташларидан олдин ва кейинги кўрсаткичларига алоҳида эътибор қаратилди.

Бошқарув компетенциялари ва таълим дастурларининг KPI бажарилишига таъсирини баҳолаш учун таҳлилни турли усуллари, жумладан, нор-

1-жадвал

2022-2023 йиллар кесимида Республика бўйича энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари

Кўрсаткич	Ўлчов бирлиги	2022 йил			2023 йил		
		Режа	Амалда	%да	Режа	Амалда	%да
Республика бюджетига йил бошидан ундирилган тушум	млрд сўм	40 316,03	45 296,07	112,4%	59 605,80	29 680,64	49,8%
Маҳаллий бюджетга тушум	млрд сўм	13 935,70	15 542,32	111,5%	11 750,40	22 095,20	188,0%
Ташаббусли бюджет жамғармасига маблағ ўтказиш	млн сўм	620 095,69	621 751,69	100,3%	474 529,40	602 103,53	126,9%
Ёшлар дафтарида ажратилган маблағлар	млн сўм	259 129,43	293 898,53	113,4%	147 210,55	251 608,59	170,9%
“Аёллар дафтари”да белгиланган мақсадлар учун ажратилган маблағлар	млн сўм	268 224,17	286 806,80	106,9%	142 042,95	234 321,25	165,0%
Бандлиги таъминланган ишсизлар	%	4 130,96	5 744,31	139,1%	10 391,75	12 445,15	119,8%
Ҳоким ёрдамчилари фаолиятининг самарадорлиги	%	99,33	90,65	-8,7%	100,00	84,94	-15,1%

Мазкур жадвал Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг samaradorlik.uz платформаси орқали 2022-2023 йиллар кесимида олинган энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) натижалари асосида шакллантирилган [2].

матив-ҳуқуқий базани ўрганиш, маълумотларнинг миқдорий таҳлили ва Академиянинг таълим дастурларини баҳолаш каби усуллардан фойдаланилди. Тадқиқот давомида KPI бажарилиши натижалари ва таълим харажатларига оид жадваллар ҳамда Ўзбекистон Республикасининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари қўлланилди.

1. Норматив-ҳуқуқий базани таҳлил қилиш

Тадқиқотнинг муҳим қисми давлат фуқаролик хизмати ва давлат хизматчиларининг касбий ривожланишини тартибга солувчи норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни таҳлил қилишдан иборат эди. Хусусан, қуйидаги муҳим ҳужжатлар ҳисобга олинди:

1) *“Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун (№ УРҚ-788, 2022 йил)*

Ушбу Қонун давлат фуқаролик хизматига қабул қилиш, хизматчиларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш, шунингдек, уларнинг касбий ривожланиши масалаларини тартибга солади. Қонун давлат фуқаролик хизматчилари учун доимий равишда малака ошириш ва қайта тайёрлашни назарда тутди, бу эса кадрлар салоҳиятини оширишга ва уларнинг бошқарув компетенцияларини ривожлантиришга хизмат қилади [3].

2) *Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 22 июлдаги ПҚ-5189-сонли қарори*

Ушбу қарор давлат фуқаролик хизматчилари учун касбий ривожланишнинг зарурлиги ва давлат ресурсларини самарали бошқаришга қаратилган. Қарорда давлат фуқаролик хизматчилари бюджет маблағларини самарали бошқариши, уларнинг иш самарадорлигини ошириши учун малака ошириш курсларидан ўтиши зарурлиги белгиланган. Шу билан бирга, давлат фуқаролик хизматчиларини ўқитиш жараёнида стратегик режалаштириш ва рақамли технологиялардан фойдаланиш кўникмаларини

ривожлантиришга катта эътибор қаратилган [4].

3) *Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 августдаги ПҚ-5230-сонли қарори*

Ушбу қарор давлат бошқарувида рақамлаштириш жараёнларини тезлаштиришга қаратилган бўлиб, унда давлат фуқаролик хизматчиларининг рақамли компетенциялари ва технологияларни ўзлаштириш муҳимлиги таъкидланган. Қарор давлат фуқаролик хизматчилари учун рақамли технологиялар ва инновациялардан фойдаланишга қаратилган махсус ўқув дастурларини жорий этишни назарда тутди [5].

4) *Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2023 йил 13 октябрдаги 537-сонли қарори*

Ушбу қарор давлат фуқаролик хизматчилари учун доимий малака ошириш курсларини такомиллаштиришга ва уларнинг бошқарув кўникмаларини ривожлантиришга қаратилган. Қарорда давлат фуқаролик хизматчилари учун билим ва кўникмаларни мунтазам янгилаб бориш, уларни замонавий талабларга мослаштириш учун ўқув дастурлари яратиш муҳимлиги белгиланган [6].

2. Маълумотларнинг миқдорий таҳлили

Тадқиқотда давлат фуқаролик хизматчиларининг 2021-2023 йиллардаги асосий кўрсаткичлар самарадорлиги (KPI)нинг бажарилиши бўйича маълумотлар ҳамда Академиянинг ушбу даврдаги таълим харажатлари таҳлил қилинди. Ушбу маълумотлар, асосан, Республиканинг молиявий ва статистик ҳисоботларидан олинган бўлиб, KPI кўрсаткичларининг бюджет даромадлари ва харажатларининг режалаштирилган ва амалий бажарилиши ўртасидаги фарқларини аниқлашга қаратилди.

**Мазкур жадвалнинг 1, 2, 3, 7, 8 ва 9 қаторлари Давлат бошқаруви академияси ва унинг ҳудудий филиаллари, шунингдек, Давлат хизматини ривожлантириш*

2-жадвал

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви
академияси томонидан ўтказилган ўқувлар бўйича
ҲИСОБ-КИТОБ ЖАДВАЛИ

т/р	Харажатларнинг номланиши	Ўлчов бирлиги	2021 йил	2022 йил	2023 йил
1.	Профессор-ўқитувчилар (тренерлар)нинг иш ҳақи харажатлари	сўм	556 028 497,0	828 241 135,0	704 517 376,0
2.	Ўқув материаллари ва техник жиҳозларни сотиб олиш харажатлари	сўм	72 413 368,0	90 938 648,0	82 713 724,0
3.	Дастурий таъминотни сотиб олиш ёки тайёрлаш харажатлари	сўм	13 849 745,0	19 275 250,0	16 824 250,0
Қўшича харажатлар (ВМнинг 424-сонли қарорига асосан иш берувчи ҳисобидан қопланади)					
4.	Транспорт харажатлари, бир марта бориб-келиш учун (бир нафар ходим учун ўртача)	сўм	769 932,6	852 158,4	986 709,7
5.	Турар жой харажатлари, ўқувларнинг давомийлиги (куни)дан келиб чиқиб (бир нафар ходим учун ўртача)	сўм	593 069,5	984 610,5	1 520 100,4
	Турар жой харажатлари (ўртача 1 кунлик)	сўм	296 534,7	328 203,5	380 025,1
6.	Кундалик харажатлар, ўқувларнинг давомийлиги (куни)дан келиб чиқиб	сўм	51 500,0	85 500,0	132 000,0
	Бир нафар ходим учун кунига БҲМнинг 10% миқдоридан	сўм	25 750,0	28 500,0	33 000,0
7.	ДБА томонидан жами ўқитилганлар	нафар	94 604,0	115 826,0	252 914,0
8.	Каскад усулида ўқиганлар	нафар	93 448,0	111 746,0	245 774,0
9.	Офлайн ўқиганлар сони	нафар	1 156	4 080	7 140
10.	Офлайн ўқувларнинг ўртача давомийлиги	академик соат	22	28	40
11.	Офлайн ўқувларнинг ўртача давомийлиги (кунига ўртача 5 пара ҳисобидан)	кун	2	3	4
Умумий харажатлар (сўм)			2 277 455 956,0	8 781 311 893,0	19 645 159 170,0
Бир нафар офлайн ўқитилган ходимнинг ўртача ўқитиш харажатлари (сўм)			1 970 117,6	2 152 282,3	2 751 422,9



агентлигининг ҳудудий филиаллари масъул ходимлари томонидан тақдим этилган маълумотлар асосида шакллантирилди. 4, 5, 6, 10 ва 11 қаторлар муаллиф томонидан олинган ҳисобот ва маълумотларни таҳлил қилиш орқали аниқланди.

***Ушбу жавдвалда Давлат бошқаруви академияси ва унинг ҳудудий филиаллари томонидан давлат фуқаролик хизматчиси тоифасига кирмаган ходимлар тоифаси киритилмаган [7].*

Тадқиқотда, шунингдек, Академия томонидан ўтказилган малака ошириш курслари ва касбий ривожлантириш дастурларининг натижадорлиги ҳам кўриб чиқилди. Хусусан, давлат фуқаролик хизматчиларининг таълим дастурларида иштирок этиш фаоллиги, ўқув жараёнида эришилган амалий кўникмалар ҳамда уларнинг профессионал фаолиятида ушбу билимларнинг қанчалик самарали қўлланилгани таҳлил қилинди.

Бундан ташқари, таълим харажатлари ва малака ошириш учун сарфланган маблағлар таҳлили ҳам ўтказилди, шу жумладан, рақамли технологияларни ўзлаштириш бўйича ўқув дастурлари, давлат органи ва ташкилотларида фаолият юритаётган қуйи, ўрта ва юқори бўғин кадрлари учун мўлжалланган ўқув дастурлари, давлат бошқарувидаги инновациялар ва стратегик режалаштириш бўйича тренинглар каби йўналишлардаги харажатлар миқдори аниқланган. Ушбу харажатлар билан KPI бажарилишининг динамикаси ўртасидаги боғлиқлик таҳлил қилинди, яъни Академиянинг ўқув дастурларига ва тингловчиларнинг ўқувлар билан боғлиқ бўлган сарфланган (Вазирлар Маҳкамасининг 424-сонли қарорига асосан иш берувчи ҳисобидан қопланади) маблағларнинг давлат фуқаролик хизматчиларининг KPI бажарилишига таъсири ўрганилди.

2022 йилда давлат хизматчиларини ўқитиш харажатлари 49 фоизга ошган,

бу эса, республика бюджети режа кўрсаткичларининг 12,35 фоизга ошишни таъминлаган. Масалан, республика бюджети даромадлари режадаги 40 316,03 миллиард сўмга нисбатан 45 296,07 млрд сўмни ташкил қилди. Бу таълим дастурларининг бюджетни бошқаришда ижобий таъсир кўрсатганини билдиради.

Шунингдек, 2023 йил: таълим харажатлари 14,9 фоизга камайиб, 19,6 миллиард сўмни ташкил этган бўлса-да, Академияда таҳсил олган тингловчилар сони 118 фоиз ошган. Шунга қарамай, маҳаллий бюджетлар бўйича режа 88 фоизга ортиғи билан бажарилди. Маҳаллий бюджетнинг режалаштирилган 11 750,4 миллиард сўм ўрнига 22 095,2 миллиард сўм тушум қайд этилди. Бу эса, таълимга сарфланган маблағлар камайганига қарамай, олинган билим ва кўникмаларнинг самарадорликка таъсири давом этганини кўрсатади.

3. Таълим дастурларининг сифат жиҳатидан таҳлили

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматчиларининг бошқарув компетенцияларини ошириш ва KPI кўрсаткичларини бажаришга таъсирини таҳлил қилиш учун Академиянинг бир нечта асосий йўналишлари бўйича ташкил этилган ўқув дастурлари ўрганилди. Академиянинг ўқув дастурлари давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини ошириш ва уларнинг вазифаларни самарали бажаришига қаратилган бўлиб, қуйида ушбу дастурлардан бир нечтаси келтирилади, улар хизматчиларнинг касбий ва шахсий ривожланиши ҳамда KPI кўрсаткичларини яхшилашга сезиларли таъсир кўрсатмоқда.

Молиявий бошқарув ва бюджетни назорат қилиш дастурлари давлат хизматчиларининг молиявий бошқарув кўникмаларини ривожлантиришга қаратилган бўлиб, давлат ҳамда маҳаллий бюджетни режалаштириш ва бажариш билан боғлиқ KPI кўрсат-

кичларини (республика бюджетига йил бошидан ундирилган тушум, маҳаллий бюджетига тушум, ташаббусли бюджет жамғармасига маблағ ўтказиш) яхшилашга ёрдам беради. Масалан, 2022 йилда ушбу курслар самарадорлигини аниқ кўриш мумкин, чунки давлат фуқаролик хизматчиларини ўқитишга сарфланган маблағлар 49 фоизга ошган бўлса, бюджет режаси 12,35 фоизга ортиқ бажарилган. Ушбу курслар бюджетни аниқ бошқариш, йўқотишларни камайтириш ва даромадларни оширишда катта роль ўйнади.

Ҳокимлик ва маҳалла ходимлари фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, давлат органи ва ташкилотлари ўртасида ҳамкорликни мустаҳкамлаш, рақамлаштириш бўйича курслар ҳам ўқув дастурларининг яна бир муҳим йўналиши бўлиб, давлат фуқаролик хизматчиларининг ёшлар дафтарида ажратилган маблағлар, “аёллар дафтари”да белгиланган мақсадлар учун ажратилган маблағлар, бандлиги таъминланган ишсизлар ва ҳоким ёрдамчилари фаолиятининг самарадорлиги каби КРІ кўрсаткичларини самарали бажаришга қаратилган. Масалан, 2023 йилда таълим харажатлари 14,9 фоизга камайган бўлса ҳам, маҳаллий бюджетга тушум режадан – 88 фоизга, ташаббусли бюджет жамғармасига ўтказилган маблағлар – 26,9 фоизга, ёшлар дафтарида ажратилган маблағлар – 70,9 фоизга, “аёллар дафтари”да белгиланган мақсадлар учун ажратилган маблағлар – 65,0 фоизга, бандлиги таъминланган ишсизлар режадагидан 19,8 фоизга ошган.

Ўқув дастурларидаги шахсий компетенцияларни оширишга қаратилган тренинглар ва амалий семинарлар, асосан, бошқарув компетенцияларини шакллантириш, лидерлик кўникмаларини ривожлантириш, хизматчиларда стресс-менежмент, стратегик режалаштириш, вақтни самарали бошқариш, қарор қабул қилиш ва лидерлик каби

мавзуларни ўз ичига олади. Ушбу дастурлар давлат фуқаролик хизматчиларига стресс шароитида самарали бошқарув кўникмаларини шакллантиришга қаратилган бўлиб, хизматчиларга берилаётган кундалик вазифаларни муваффақиятли бажаришга ва КРІ кўрсаткичларига эришишга ёрдам беради. Масалан, Агентлик томонидан 2021 йили ўтказилган тадқиқотларга (ушбу сўровномада, жами 31 302 нафар давлат фуқаролик хизматчиси иштирок этиб, улардан 73,4 фоизи (22 978 нафари) эркаклар ва 26,6 фоизи (8 324 нафари) аёлларни ташкил этган) кўра, хизматчиларнинг 29,7 фоизи ҳамкасблари билан илиқ ва дўстона муносабатлар ўрнатишни муҳим деб ҳисобламай, натижа муҳимроқ принципда турган бўлса, 2023 йил якунига кўра ўтказилган тадқиқотларга (ушбу сўровномада, жами 42 852 нафар давлат фуқаролик хизматчиси иштирок этиб, улардан 68,7 фоизи (29 439 нафари) эркаклар ва 31,3 фоизи (13 413 нафари) аёлларни ташкил этган) кўра, 45,1 фоиз хизматчи ҳамкасбларининг эҳтиёжлари, имкониятлари ва манфаатларига алоҳида эътибор қаратиш зарурлигини ва улар билан илиқ муносабатлар ўрнатган ҳолда, келишиб, ҳамкорликда ишлашни муҳим деб ҳисоблаган. Бундан ташқари, 2021 йили хизматчиларнинг 29,7 фоизи бошқарув қарорларини қабул қилишдан қочган, қарорлар ижросини назорат қилмаган ва натижадан кўра, қарор қабул қилиш жараёни унга муҳимроқ бўлган бўлса, 2023 йил якунига келиб, 34,4 фоиз давлат фуқаролик хизматчиси бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларнинг ижросини таъминлашда назоратни тўлиқ ўз қўлида сақлаб туриш ва қабул қилинган қарорни натижасини кўриш масалалари улар учун жуда муҳимлигини билдирган.

Хулоса

Натижалар

Маълумотларнинг таҳлили шуни кўрсатдики, бошқарув компетенцияла-



рини ривожлантириш бўйича таълим дастурлари КРІнинг бажарилишига ижобий таъсир кўрсатмоқда. 2022 йилда таълим дастурларига инвестициялар оширилган вақтда, республика бюджетидаромадлари режадан 12,35 фоизга кўпроқ бажарилди. 2023 йилда таълим харажатлари қисқартирилганига қарамай, давлат фуқаролик хизматчилари жойларда режадаги кўрсаткичларни 88 фоизга ошириб бажардилар.

Академиядан олинган маълумотларга кўра, стратегик режалаштириш, ресурсларни бошқариш, бошқарув қарорларини қабул қилиш, вақтдан самарали фойдаланиш, лидерлик ва рақамлаштириш каби бошқарув компетенцияларини ривожлантириш давлат фуқаролик хизматчиларига давлат дастурларини янада самарали амалга ошириш ва мақсадли кўрсаткичларга эришишда ёрдам берган. 2021-2023 йиллар давомида Академия таълим дастурлари ва давлат фуқаролик хизматчиларининг КРІ бажарилиши таҳлили бошқарув компетенциялари давлат идоралари фаолияти самарадорлигига қандай таъсир қилишини кўрсатди:

1. 2022 йил. Таълимга инвестицияларнинг ижобий таъсири

2022 йилда Академиянинг таълим дастурларига инвестициялар сезиларли даражада ошди. Умумий таълим дастурлари харажатлари, жумладан, профессор-ўқитувчилар (тренерлар)нинг иш ҳақи харажатлари, ўқув материаллари ва техник жиҳозларни сотиб олиш харажатлари, шунингдек, дастурий таъминотни сотиб олиш ёки тайёрлаш харажатлари 49 фоизга кўпайди. Бунинг натижасида, давлат фуқаролик хизматчиларининг КРІни бажариш кўрсаткичлари яхшиланиб, республика бюджетидаромадларининг ўсишига таъсир қилди.

2. 2023 йил. Таълим харажатларининг қисқариши ва маҳаллий бюджетлар муваффақияти

2023 йилда таълим харажатлари 2022

йилга нисбатан 14,9 фоизга қисқарган. Бу қисқариш йирик таълим лойиҳаларининг яқунланиши ёки вақтинчалик бюджет чекловлари билан боғлиқ бўлишига қарамай, давлат фуқаролик хизматчиларининг маҳаллий бюджетларни бошқаришдаги натижадорлиги сезиларли даражада яхшиланган.

3. Таълим дастурларининг узоқ муддатли таъсири

2023 йилда таълим харажатлари қисқартирилган бўлса ҳам, маҳаллий бюджетлар муваффақияти аввалги йиллардаги таълимнинг тўпланган таъсири билан боғлиқлигини кўрсатди. Бу Академия таълим дастурларининг узоқ муддатли самарадорлигини кўрсатади.

Тавсия ва хулоса

Тадқиқот натижалари шуни тасдиқлайдики, давлат хизматчиларининг малакасини мунтазам ошириш, хусусан, Академиянинг таълим дастурлари орқали, уларнинг КРІ самарали бажарилиш қобилиятига сезиларли таъсир кўрсатади. Давлат аппаратидаги ислохотлар ва модернизация шароитида таълим дастурларига, айниқса, бошқарув компетенциялари ва рақамли кўникмаларни ривожлантиришга йўналтирилган инвестицияларни давом эттириш зарур.

2022-2023 йиллар учун олинган маълумотлар таълимга инвестициялар ошиши, хусусан, 2022 йилда, республика бюджетидарежа кўрсаткичларининг 12,35 фоизга ошишига, 2023 йилда маҳаллий бюджетларнинг режадан 88 фоизга ортиқ бажарилишига олиб келганини кўрсатади. Бу шундан далолат берадики, бюджетни бошқариш, рақамлаштириш ва лойиҳа бошқаруви каби йўналишларда малака ошириш давлатнинг стратегик мақсадларига эришишни таъминлайди.

Тадқиқот натижалари давлат фуқаролик хизматчилари учун таълим дастурларини давом эттириш ва кенгайтиришнинг аҳамиятини урғулайди. Бу Ўзбекистондаги давлат бошқаруви самарадорлигини ошириш ва рақамлашти-

риш жараёнларини муваффақиятли амалга ошириш борасидаги ислохотлар шароитида жуда долзарбдир. Бу зарурат қатор норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, хусусан, кадрларнинг профессионал ривожланишига алоҳида урғу берадиган Ўзбекистон Республикасининг ҳужжатлари билан ҳам тасдиқланган.

Тадқиқотнинг асосий чекловлари маълумотлар билан боғлиқ бўлиб, бундан тадқиқотдаги маълумотлар Академия ва унинг ҳудудий филиаллари, шунингдек, Агентликнинг ҳудудий филиаллари масъул ходимлари томонидан тақдим этилган маълумотлар, мамлакатнинг 2021-2023 йилларда эълон қилинган энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) ҳисобот ва маълумотларни таҳлил қилиш орқали аниқланди. Йиғилган маълумотлар давлат фуқаролик хизматчиларининг самарадорлигига, уларнинг касбий ва шахсий салоҳияти ривожланишига ижобий таъсир кўрсатишини аниқлашга имкон берди.

1) Давлат фуқаролик хизматчиларини ўқитишга сарфланган инвестициялар KPIнинг бажарилишига сезиларли таъсир кўрсатмоқда.

2) Таълим харажатлари қисқартирилганига қарамай, маҳаллий даражада самарадорлик ўсишда давом этди, бу таълим дастурларининг мазмун-моҳияти ва савияси юқорилиги ҳамда узоқ муддатли ижобий таъсирдан далолат беради.

3) Академия таълим дастурлари стратегик бошқарув, рақамлаштириш ва лойиҳаларни бошқариш каби муҳим компетенцияларни ривожлантириб, давлат фуқаролик хизматчиларининг самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

Мазкур натижалар Ўзбекистондаги ислохотлар шароитида таълим ташаббусларини давом эттириш ва Академия фаолиятини ривожлантириш зарурлигини тасдиқлайди.

Муҳокама

Тадқиқот давлат фуқаролик хизматчиларининг бошқарув компетенциялари ва натижадорлиги ўртасидаги ўзаро боғлиқлик ҳақидаги мавжуд илмий билимларни тўлдиради ва таълим дастурларининг KPIга эришишдаги аҳамиятини алоҳида кўрсатиб ўтади. Академиянинг таълим дастурлари ва бюджет режаларининг бажарилиш кўрсаткичлари ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик аниқланди, бу йиғилган маълумотлар билан тасдиқланади.

Шунингдек, тадқиқот молиявий бошқарув ва рақамлаштириш соҳасидаги мунтазам ўқитиш нафақат мавжуд кўрсаткичларни яхшилашга, балки давлат фуқаролик хизматчиларининг ислохотлар доирасида ўзгарувчан талабларга мослашиш имкониятини оширишга ёрдам беришини ҳам тушунишга ёрдам беради. Бу кўникмалар рақамлаштириш ва лойиҳа бошқаруви вазифаларини муваффақиятли амалга оширишда муҳим аҳамиятга эга бўлиб бормоқда.

Келгусидаги тадқиқотлар таълим дастурларининг узоқ муддатли таъсирини янада батафсил ўрганиш ва давлат фуқаролик хизматчиларининг турли гуруҳларига муайян дастурларнинг таъсирини таҳлил қилишга йўналтирилиши мумкин. Олинган билимларнинг амалиётда қўлланилиши, уларнинг рақамлаштириш ва лойиҳа бошқаруви каби ташаббусларга қўшаётган ҳиссаси ҳам келгусидаги тадқиқотлар учун муҳим йўналишдир. Бу давлат фуқаролик хизматчиларини ўқитиш самарадорлигини ошириш ва уларнинг давлат стратегиялари доирасидаги вазифаларни бажаришга таъсирини ўрганишнинг янги йўналишларини очади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 5 октябрдаги “Рақамли Ўзбекистон – 2030” стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-6079-сонли Фармони // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси. <https://lex.uz/docs/5030957>
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг расмий сайти маълумотлари. // Раҳбарлар самарадорлигини баҳолаш тизими, <https://samaradorlik.uz/> платформаси орқали 2021-2023 йилларда ўтказилган энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) натижалари.
3. Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги ЎРҚ-788-сонли Қонуни // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси. <https://lex.uz/docs/6145972>
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 22 июлдаги “Вазирликлар, давлат қўмиталари, давлат бошқарувининг бошқа органлари ва хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ўринбосарларининг фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПҚ-5189-сонли қарори // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси. <https://lex.uz/docs/5521182>
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24 августдаги “Маҳаллий ижроия ҳокимияти органлари раҳбарлари ўринбосарларининг уларга юкланган вазифаларни бажаришда шахсий масъулиятини кучайтириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-5230-сонли қарори // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси. <https://lex.uz/docs/5598091>
6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2023 йил 13 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида малака оширадиган бошқарув кадрларининг лавозимлари таркибини тасдиқлаш тўғрисида”ги 537-сонли қарори // Қонунчилик маълумотлари миллий базаси. <https://lex.uz/docs/6633836>
7. Давлат бошқаруви академияси томонидан Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг ER27998267-сонли сўрови асосида шакллантирилган статистик ҳисоботлар ва Академияда 2021-2023 йилларда ўтказилган ўқув дастурлари таҳлиллари.