

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат ва жамият қурилиши академияси

**ДАВЛАТ  
ХИЗМАТИ ПЕРСОНАЛИНИ  
БОШҚАРИШ  
(ўқув қўлланма)**



“Академия” нашриёти  
Тошкент  
2002

Масъул муҳаррир: юридик фанлари доктори,  
профессор А.А.Азизхўжаев

Муаллифлар: Қ.Х.Абдурахмонов, Д.Н.Раҳимова,  
Б.А.Эркаев, Э.Ғ.Набисв,  
Б.Ч. Муртазаев, Н.К.Зокирова,  
Н.С.Қосимова, М.М.Раззоқов.

Давлат хизмати персоналини бошқариш  
(ўқув қўлланма) Т., “Академия”, 2002 й.

Мазкур ўқув қўлланмасида давлат хизматининг назарий муаммолари, муайян назарий тайёргарликка эга бўлган ходимларда кадрлар менежментининг ўзига хос кўникмаларини ҳосил қилиш, бу борада ўз маҳоратини ошириш, замонавий технологияларни ўзлаштиришга доир назарий-амалий масалалар ўз ечимини топган.

Ўқув қўлланмаси давлат бошқаруви органлари тизимида, шунингдек, бошқа ташкилот ҳамда муассасаларда фаолият кўрсатадиган давлат хизматчиларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш учун мўлжалланган.

© “Академия” нашриёти, Тошкент 2002й

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотлар жараёнида бошқарув маҳкамалари янгича фикрловчи ва юқори касб маҳоратига эга бўлган раҳбар ходимлар билан таъминланиб бормоқда. Лекин бажарилиши лозим бўлган улкан вазифалар кўламига юқори малакали, замонавий раҳбарлар миқдорини қиёсласак, кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш бўйича кўп иш қилиш зарурлиги аён бўлади.

Замонавий раҳбар кадрларни тайёрлашда кўндаланг бўладиган дастлабки муаммо, бу - раҳбарликка лаёқати бор кишиларни танлаб олишдир. Бу муаммонинг мураккаблиги шундаки, ўзини раҳбарлик лавозимларига ноқобил ҳисоблайдиган одамлар деярли учрамайди. Ҳозир раҳбарлик лавозимида ишлаётган ходимлар ичида ҳам ўзини эгаллаб турган лавозимига номуносиб ҳисоблайдиганлари деярли йўқ. Бу - жаҳон психология фанида, хусусан, бошқарув психологиясида умумэътироф этилган ҳол. Қизиги шундаки, математика, тиббиёт ёки инженерлик соҳасида ўзини ўқувсиз деб ҳисоблайдиган одамлар кўп учрайди-ю, ўзини раҳбарликка лаёқатсиз ҳисоблайдиганлар қарийб йўқ ҳисоб.

Фикримизни Президентимиз И.А.Каримовнинг ушбу сўзлари билан ниҳоясига етказмоқчимиз "...таракқиёт босқичида кадрлар билан ишлаш ўта муҳим, амалий аҳамият касб этади. Илгаригидаги сингари кадрларни шунчаки танлаб жой-жойига қўйиш билан иш битмайди. Аввало, одамларни, биринчи галда, барча даражадаги бошқарув ва ишлаб чиқариш раҳбарларини ўқитиш, тарбиялаш керак"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Юсак малакали мутахассислар - таракқиёт омили - Т.: «Ўзбекистон», 1995.

*Тулпроқ бўлгин, олам сени босиб ўтсин*

*Хожа Аҳмад Яссавий*

## К И Р И Ш

“Давлат хизмати персоналани бошқариш” номли ўқув қўлланмасининг мақсади - давлат хизматчиларини инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги энг янги билим ва самарали технологиялар билан қуроллантириш, бу борадаги инновацион технологияларни ўзлаштириб олишга кўмаклашиш, зарур қўникма ва малакаларни шакллантиришга ёрдам беришдан иборат.

Қўлланма давлат хизмати персоналани бошқаришнинг социал-иқтисодий ва ташкилий жиҳатлари билан таништириш баробарида персоналга бошқариш муаммосининг давлатимиз кадрлар сиёсати тизимидаги тугган ўрни ва аҳамиятини аниқлаштириб, уни масаланинг мазмун - моҳияти, тамойиллари ва усулларидан хабардор этади.

Давлат хизмати ходимларини ҳозирги давр талаблари асосида бошқариш бир қатор долзарб масалалар сичимиға янгича ёндашувни талаб қилади. Кадрлар тайёрлашни режалаштириш, давлат хизматчиларини касбий лаёқат жиҳатидан танлаш ва уларга баҳо бериш, кадрлар захирасини шакллантириш ва лавозимларни режалаштириш, меҳнат фаолияти жараёнида кадрларнинг таълим олишиға раҳбарлик қилиш ва персонални бошқаришнинг меъёрий-ҳуқуқий негизини ишлаб чиқиш (унинг илмий-услубий жиҳатдан ва ахборот билан таъминланиши), давлат органлари раҳбарлари меҳнатини оптималлаштириш ва персонални бошқариш услуби; персонални бошқариш тизимида назорат муаммолари; давлат ишиға доир муносабатларнинг ахлоқий ва маънавий жиҳатлари; давлат органлари девонларида соғлом маънавий-психологик иқлимни шакллантириш - шу каби масалалар туркумиға қиради.

Кўриниб турибдики, давлат хизмати тизимида персонални бонқаришга доир масалаларни комплекс тарзда шарҳлаш илмий ва амалий аҳамият касб этади. Бунда меҳнатни ташкил этиш, психология, маънавият, социология каби ижтимоий соҳалардаги янги тадқиқотлар натижаларини ҳисобга олиш зарур.

Қўлланма муаллифлари мазкур талаб ҳамда умумжаҳон менежменти тўплаган бой тажрибаларга таянган ҳолда иш юритишга ҳаракат қилдилар.

*Бошқариш кишиларни  
меҳнатга йўналтириш  
демакдир.*

*Ли Яккока*

## І БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ - ДАВЛАТИМИЗ КАДРЛАР СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ ТАРКИБИЙ ҚИСМИ

Персонални бошқариш ва кадрлар сиёсати. “Персонал” ва “кадрлар” тушунчаси сўнгги йилларда сўз бойлигимизда, турлича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда мустақкам ўрнашиб қолди. Бу икки атама кадрларга доир муносабат ва жараёнларни давлат йўли билан тартибга солиш, инсоний ресурслардан фойдаланишнинг муҳим бошланғич шарти ҳам жиҳатларини ифодалашга хизмат қилади. Шу сабабли бу атамаларнинг мазмун-моҳиятини англаб олиш муҳим.

Айни вақтда, “инсон омили”ни фаоллаштириш, мамлакатимиз кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, ундан ўринли фойдаланиш ривожланиш йўлидан бораётган мустақил республикамиз ижтимоий-сиёсий ҳаётида муҳим стратегик аҳамият касб этувчи вазифалардан бирига айланиб қолмоқда. Бу шарт-шароит давлат бошқарувининг янги андозасини шакллаштиришни тақозо этади.

Бу мақсаддан келиб чиқувчи биринчи даражали вазифалар қаторида - давлат органларини малакали кадрлар билан таъминлаш, ҳозирги замон демократияси ва бозор шароитида самарали ишланга қодир бўлган ўта лаёқатли мутахассислар билан аппаратни тўлдириш, давлат хизмати персоналини самарали бошқариш тизимини шакллантириш масалалари алоҳида эътиборга лойик.

Шунинг учун давлат аппаратида жалб қилинувчи персонални шакллантириш ва сифат жиҳатидан янги давлат хизматчиларининг қобилият ва имкониятларидан оптимал

фойдаланиш, уларни оқилона жой-жойига кўйиш, касбий малака жиҳатидан ривожлантириш, хизмат соҳасида ўсишини рағбатлантириш стратегия ва тактикасини пухта белгилаб олиш, айниқса, муҳим. Бу вазифалар ечими ва кадрлар сиёсатининг устувор йўналишларини амалга ошириш янги технологияларни яратиш, кадрлар тайёрлаш жараёнида давлат бошқаруви принципларининг мазмуни, кўлами ва амал қилиш доирасини белгилаб олиш, республика ҳукумати, вилоят ва маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятини мувофиқлаштиришни талаб қилади. Бу тадбирларнинг амалий ижроси кўп жиҳатдан давлат органлари персоналини бошқариш тизимининг самарадорлиги ва етуклик даражасига, бу фаолият субъектлари ва унинг илмий асосланганлигини аниқ белгилаб олишга, давлат аппарати кадрлари салоҳиятининг реал аҳволини ўрганиб чиқишга узвий боғлиқ.

*Корхонани ҳеч қандай назария, дастур ёки ҳукумат сиёсати муваффақиятга эриштириши мумкин эмас — буни фақат кишилар рўёбга чиқариши мумкин.*

*А. Морита*

### 1.1 Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш тизимида персонални бошқариш масаласи

Мавзунини ўрганишга киришар эканмиз, аввало, “кадрлар”, “персонал”, “кадрлар потенциали”, “персонални бошқариш” ва бошқа бир қатор асосий тушунчаларнинг мазмун моҳиятини ўзлаштириб олишимиз зарур.

Кадрлар, бу - давлат аппарати, муассасаси, жамоат ташкилоти бошқарув тизими таркибига кирувчи малакали ходимларнинг асосий қисми. Кадрларнинг қуйидаги тоифалари фаркланади: оммавий касблар бўйича кадрлар, му-

тахассис кадрлар, бошқарувчи, шу жумладан, раҳбар кадрлар. Давлат хизматига нисбатан татбиқ этганда “кадрлар” давлат раҳбарлари билан бир қаторда турли хил давлат лавозимларини эгаллаб турган шахслар мажмуидир.

Давлат хизмати персоналига давлат аппаратида ишловчиларнинг тўлиқ шахсий таркиби, доимий ва вақтинча ишга жалб қилинган мутахассислар, техник хизмат кўрсатётган ишчи-хизматчилар кирази. Бу ходимлар касб-кори ва бошқа белгилари бўйича алоҳида гуруҳлардан: бошқарув персонали, хизмат кўрсатувчи персонал, тиббиёт персонали ва бошқалардан иборат. Кўпинча, кадрлар ва персонал тушунчаси бир маънода тушунилади, аслида эса уларнинг ўзига хос томонлари ҳам мавжуд. Шу боис, бу икки тушунчани шарҳлашда уларнинг айрим хусусиятларини эътиборга олиб, мазмунини бир-биридан фарқ қилиш муҳим.

Кадрлар потенциали тушунчаси ўз мазмун ва моҳиятига кўра аввало, давлат аппаратида жалб қилинган кадрларнинг мавжуд тизимини, қолаверса, ходимларнинг ҳозирча рўйбга чиқмаган имкониятларини эътиборга олиш ва улардан истиқболда фойдаланиш режасини ифодалайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш жараёни ўз мазмуни, асосий элементлари, моҳияти билан мураккаб жараён ҳисобланади. Бу жараён стихияли тарзда ривожланувчи тор технологик жараён эмас, ташкилий-бошқарув жиҳати билан чекланмайди, тор маънода фақат раҳбар кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишдангина иборат бўлиб қолмайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш масаласи муваффақиятли кечиши учун ташкилотчилик хусусиятига эга, барча ҳокимият органларида ишлаш учун касбий жиҳатдан тайёр, виждонли, юксак ахлоқ ва маънавият эгаси бўлган, давлат органлари вазифалари ҳамда функцияларини қонун ҳам мансаб ваколатлари доирасида самарали ҳаётга татбиқ этишга қодир, замонавий талабларга жавоб берувчи иқтидорли ходимлар бўлиши лозим. Бу ўринда бошқарув фаолиятининг роли, айниқса, каттадир.

Кадрлар билан таъминлаш принципи (тизими) ўз мазмунига кўра, давлат органларининг муайян мутахассисликка



эга малакали кадрларга бўлган эҳтиёжини кондиришга қаратилган ташкилий, таълимий, иктисодий, бошқарувчилик, социал-психологик ва бошқа кўпгина хислатларни амалга оширишни ўз ичига олади. Унинг моҳияти ҳозирги кунда давлат хизматчилари, биринчи навбатда, ҳам ҳукумат даражасида, ҳам минтақавий даражада янги давлат тузилмалари аппаратида банд бўлган хизматчилар таркибини қисман янгилаш учун турли йўналишдаги мутахассисларни, тажрибали мансабдор мутахассис кадрлар салмогини жадалик билан кўпайтириб боришни талаб этади. Бунда уларнинг малакаси ва шахсий сифатларига нисбатан ортиб бораётган талаблар алоҳида ҳисобга олинади. Персонал ва кадрларни бошқариш жараёнининг диққат марказида давлат хизмати персоналининг илмий асосланган миқдорий ва сифатий мезонларини ишлаб чиқиш; кадрларни оқилона жой-жойига қўйиш; хизматчиларнинг касб маҳоратини ошириш; уларнинг касбий (малака ва лавозим) жиҳатдан ривожланишини таъминлаш; инсон ресурсларининг тажриба ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш; лавозим пиллапоясида силжишни режалаштириш ва амалга ошириш; сифат ва натижаларига кўра меҳнатни рағбатлантириш; социал-иктисодий ва ҳуқуқий жиҳатдан ҳимоя қилиш билан боғлиқ масалалар туради.

Тарихий тажрибанинг кўрсатишича, жамият тараккиётининг кескин бурилиш босқичларида давлат тизимини самарали бошқариш учун олий бошқарув вакилларидан юксак касб маҳорати, кучли ирода, юқори даражадаги ташкилотчилик қобилияти, фавқулодда вазиятларда шиддат билан иш юритишга қодирлик, собитқадамлик каби фазилатлар талаб қилинади. Шу билан бирга, ушбу даврда давлатнинг кадрлар тизимида ўз устида ишлаш, ғайратшижоат барқ уриши, эски иш принципларининг ўрнига янгисини киритиш, аниқ ижтимоий мақсадлар, замон талабига мос ижтимоий кадриятлар, ҳар бир ходимнинг шахсий ҳаётий идеаллари шакллантирилиши лозим. Ички зиддиятларга бой мураккаб ўтиш даврида ҳар қандай касбий фаолиятнинг, шу жумладан, давлат хизматидаги фаолиятнинг самарадорлиги жамиятнинг асосий яратувчи

кучи бўлган шахснинг ички имкониятларига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш, кадрлар сиёсатини белгилаш ва мазкур дастурда персонални бошқаришнинг ўрни ва аҳамиятини аниқлаш борасида масалага тизимли ёндашув тамойиллари ва элементларидан самарали фойдаланиш зарур. Бу принцип персонал бошқарувини давлат хизматини бошқариш тизимининг таркибий қисми сифатида таърифлаш имконини беради. Ўз навбатида, бу - сифат жиҳатидан муайян ташкилий яхлитликни ҳосил қилувчи, ўзаро таъсир кўрсатувчи элементлар (субъектлар, жараёнлар ва муносабатлар) мажмуи сифатида намоён бўлади.

Таъкидлаш жоизки, давлат хизмати персонални бошқариш мустақил фаолият кўрсатувчи ва маълум даражада уюшган кичик тизим ҳисобланади. Унда бошқарувнинг субъект ва объектлари ўзаро ҳаракат қилади. Ички бошқарув муносабатлари қарор топади, давлат аппаратининг кадрлар потенциални шакллантириш ва ундан оқилона фойдаланишга доир муайян вазифалари амалга оширилади.

Айни вақтда, персонални бошқариш тизими бутун давлат хизматини бошқаришнинг таркибий қисми сифатида унинг эҳтиёж ва манфаатларини ҳисобга олиб қондиради. У мамлакат Конституцияси доирасида фаолият юргизади, давлат ҳамда ижтимоий бошқарувда қабул қилинган умумий тамойилларга, шунингдек, персонални бошқариш асосларини белгиловчи тамойил ва меъёрларга асосланади. Бошқача айтганда, таъсир кўрсатишнинг битта объекти сифатида кадрлар потенциалига эга бўлган бошқарувнинг кўпгина субъектлари бу объект камровида кечадиган кадрлар билан ишлаш жараёни ва муносабатларини тартибга солишда бошқариладиган алоҳида таъсир доирасига эга бўлади. Бу ёндашув персонални бошқаришда давлат органлари раҳбарларининг, улардаги ички бўлинмалар ва кадрлар раҳбарларининг вазифа ҳамда ваколатларини, уларнинг бошқарувдаги таъсир кўрсатиш доирасини белгилаш имконини беради.

Шунинг учун ҳам персонал бошқарувини мустақил фаолият кўрсатувчи тизим сифатида қараш мумкин. Бунга,

аввало, амалга ошириладиган вазифалар, устувор йўналишлар, механизм ва технологияларни қамраб олувчи кадрлар иш тизими асос бўлади. Персонални бошқариш - амалий фаолиятнинг мураккаб ва кўп қиррали жараёни ҳисобланади. Бунда муайян натижаларга эришиш мақсадида давлат аппарати хизматчиларига аниқ мақсад билан ташкилий жиҳатдан таъсир кўрсатиш кўзда тутилган. Мазмун жиҳатидан эса бу бошқарув жараёнида: ижро этувчи, қонун чиқарувчи ва суд ҳокимияти, муайян давлат органи аппарати-нинг кадрлар потенциалини шакллантириш ва улардан фойдаланишда излаш ва хизматга танлаб олишдан бошлаб кўпгина амалий вазифалари; хизматчиларнинг касбий ривожланиши ва лавозим пиллапоясидан юксалиш; улар меҳнатини сифати ва самарадорлигига қараб рағбатлантириш; ҳуқуқий ва социал жиҳатдан ҳимоялаш, муайян социал имтиёзлари сақланган ҳолда хизматдан кетишгача бўлган масалалар ҳал қилинади.

Кўриниб турибдики, давлат хизмати ва унинг персоналини бошқариш бир вақтнинг ўзида бир қанча йўналиш ва босқичлар бўйича амалга оширилади. Эътироф этиш керакки, персонални бошқариш, аввало, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, уларнинг касб маҳоратини ошириш, ходимнинг қобилиятини ривожлантиришга қаратилган бўлса, давлат хизматини бошқариш маълум даражада давлат органлари вазифа ва функцияларини бажаришда хизматчилардан самарали фойдаланишни таъминлаш, аппаратнинг энг мақбул тузилмаларини, унинг фуқаролар жамияти институтлари билан биргаликда ҳаракат қилиш андозаларини танлаш билан боғлиқдир. Персонални бошқариш эса ана шу вазифаларни амалга оширишга ёрдам бериши лозим.

Шунинг учун ҳам давлат хизмати персоналини бошқаришда, аввало, давлат аппаратини кадрлар билан таъминлашнинг мақсади, устувор йўналиш ва механизмларини белгилаб олиш муҳим бўлади. Изчиллик билан белгилаб олинган мақсадлар, устувор йўналиш, тамойиллар давлат аппарати персоналини бошқариш тизимини қарор топтиришнинг асосий сафарбар этувчи ва ташкилий омили бўлиб майдонга чиқади. Бунга Ўзбекистон Республикасида давлат

хизматини шакллантириш ва ривожлантиришнинг янги стратегияси ва тамойилларини ҳисобга олиб, давлатимиз кадрлар сиёсати базасига таянган ҳолда эришиш мумкин. Акс ҳолда, яхлит Ўзбекистон давлатчилиги бўлиши мумкин эмас. Бирок, бу бирлик давлат хизматининг минтакавий ва идоравий хусусиятлари хилма-хиллиги, ўзига хослигини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Шу сабабдан, умумдавлат минтакавий ва маҳаллий даражалар бўйича, давлат хизмати ва лавозим турлари бўйича аппаратнинг кадрлар билан таъмин этилишига табақалашган ҳолда ёндашиш мақсадга мувофиқ.

Демак, персонални бошқариш республикада давлат хизматини ташкил этиш ва унинг фаолиятини таъминлашга доир кўпгина вазифаларни қамраб олади. Айни вақтда, давлат органи функцияларини муваффақиятли амалга оширишнинг муҳим омили - давлат хизматини кадрлар билан таъминлашнинг таркибий қисмида, унинг кадрлар потенциалидан оқилона фойдаланиш, мансабдор шахсларнинг касбий ўсиши ва хизмат пиллапоясидан кўтарилиши, улар меҳнатини рағбатлантириш воситаси сифатида намоён бўлади. Ҳокимият ва бошқарув органлари аппаратида персонални бошқариш давлат кадрлар сиёсатини рўёбга чиқаришнинг устувор йўналиши ва унинг таъсирчан аппарати даражасида аниқ-равшан бўлади. Зеро, бунда гап ҳар бир хизматчининг касбий-шахсий қобилиятига баҳо бериш ва ундан фойдаланиш, бўлинма, умумаппарат доирасида ходимларни оқилона жой-жойига қўйиш, барча ишловчиларнинг касбий ва хизмат соҳасида ўсиши тўғрисида боради. Давлат аппаратида кадрлар билан ишлашга доир кўпгина муаммолар ечими бошқарув технологияларига таяниб, асосли равишда танланган ҳамда қўлланган тадбир ва усулларга боғлиқ бўлади.

## 1.2. Давлат аппаратида кадрлар сиёсатининг мақсади ва устувор йўналишлари

Давлат хизмати персоналини бошқариш механизмини танлаш, бошқарувчилик принципларидан келиб чиқиб, режали вазифалар қўйиш ва фаолиятнинг устувор йўналишларини белгилашда бир қатор омилларни ҳисобга олиш муҳим. Бунда, биринчидан, *давлат хизмати персоналини бошқариш* давлат кадрлар сиёсати (ДКС), унинг мақсади, устувор йўналиш ва тамойиллари доирасида амалга оширилиши эътибордан четда қолмаслиги шарт.

Иккинчидан, *давлат ҳокимияти органлари персоналини бошқариш мамлакатимиз* Конституцияси ва ягона ҳуқуқий талаблар доирасида амалга оширилишини эътироф этамиз.

Давлат аппаратини кадрлар билан таъминлашда қонун ва меъёрий жиҳатдан мустаҳкамланган ҳужжатлар, талабларга риоя этилишини назорат қилиш, Республика субъектларининг ваколатлари доирасини аниқлаш алоҳида вазифа саналади.

Кўпгина ҳуқуқшунос ва давлатшуносларнинг фикрича, давлат хизмати, аввало, ошқора ҳуқуқий соҳага тааллуқли бўлиб, унда хизматчиларнинг давлат билан (қўмита, департамент, вазирлик ва ҳоказолар билан эмас) бўлган меҳнат муносабатлари қасамёд асосида, махсус ҳуқуқий меъёрлар, яъни Қонун асосида ташкил этилиши лозим. Давлат хизматчилари олдида давлат лавозимлари (шу жумладан, Республика субъектлари миқёсида ҳам) рўйхатини инлаб чиқини масаласи қўйилиши керак. Мансабдор шахс айрим давлат идораси раҳбарининг хизматида эмас, балки давлат хизматида эканини ҳис этмоғи даркор.

Учинчидан, ҳокимият ва давлат бошқаруви органларининг функция ҳамда ваколатларини, давлат ва фуқаролик жамияти институтларининг ўзаро муносабатларини белгиловчи тизимда мансабдор шахснинг мақомини аниқ белгилаб олиш зарур.

Давлат органларининг кўпгина раҳбарлари ваколатлари доирасида ўз зиммаларига юкланган раҳбарлик функцияларини шахсан амалга оширишга қодир эмас. Шу ваддан

улар ўз функцияларининг бир қисмини аппарат ходимларига тоширади. Бундай ҳолатда ўз мансабини сууистеъмом қилиш оқибатлари намоеън бўлади. Хусусан, раҳбариятга ўз корпоратив гоё ва манфаатларини тикиштириш яққол кўзга ташланади. Бу эса ҳокимият юритиш самарадорлигини жиддий равишда пасайтиради.

Ҳозирги ижтимоий-сиёсий вазият давлат аппаратини кадрлар билан таъминлаш сиёсати асосларини ишлаб чиқиш ва амалий иш дастури тайёрлашни тақозо этмоқда. Бу вазиятни белгилаб берувчи шарт-шароитларни қисқача шарҳлаб ўтсак.

*Биринчидан*, ҳозирги пайтда демократик давлатчилик, бозор иқтисодиёти, фуқаролик жамияти қурилишининг сифат жиҳатдан янги талаблари пайдо бўлди. Бундай шароитда кадрлар билан ишлаш жараёнларини давлат йўли билан тартибга солиш миқёси жиддий равишда ўзгариб, унинг механизмлари демократлашиб бормоқда. Шундай экан, “инсон омили”ни фаоллаштириш, ҳар бир ходимнинг қобилият ва имкониятларидан кенгрок фойдаланиш зарур. Ҳолбуки, давлат хизматчиларининг асосий қисми илгариги ижтимоий-сиёсий, иқтисодий давр учун хос бўлган маълумоти, иш тажрибаси, фикрлаш услубига кўра янги шароитда самарали ишлашга қодир эмас. Давлат аппаратида жалб этилган кадрлар салоҳиятидан аксарият ҳолларда оқилона фойдаланилмаётгани, кўпчилик ходимлар ўзининг махсус таянч маълумотига асосланиб ишламоқда, ўзининг касбий қобилиятини тўлиқ рўёбга чиқариш имконидан маҳрум, ҳалол ва самарали ишлашга ўрганмаган.

*Иккинчидан*, давлат бошқарувини кадрлар билан таъминлашнинг янги модели бозор иқтисодиёти шароитида ижтимоий жараёнларни тармоқ бошқарувидан функционал бошқарув принципитга ўтказишни жадаллаштириши мумкин. Ягона бошқарув тузилмаларини яратиш борасида изланиш ва барча даражадаги давлат аппаратини қайта тузиш шароитида кўпгина мансабдор шахсларнинг вазифа ва ваколатлари тубдан ўзгармоқда.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Мазкур ўринда мансабдор шахс тушунчаси давлат хизмати тизимида давлат лавозимини (давлат хизматчиси лавозимини) эгаллаб турган шахс маъносига қўлланган (муал.).

Айни вақтда, давлат бошқаруви органлари ишида фаолилик, ташаббускорлик стишмаслиги сезилмоқда. Кўпинча фаолият кўламида умумдавлат, минтақавий тармоқ манфаатларининг фуқаролар умумманфаатлари билан уйғун бирлик ташкил этишига эриша олмаётдилар. Бунинг замирида илғор бошқарувчилик иш тажрибасининг озлиги ётиши эҳтимолдан холи эмас. Ҳозирги даврда бошқарувчилик амалиёти сифатини, шу жумладан, персонални бошқариш сифатини ошириш, айниқса муҳимдир.

*Учинчидан*, бозор иқтисодиёти шароитида давлат хизматчиларининг касбий малакасига нисбатан илгари суриладиган талабларни ҳисобга олган ҳолда касбий таълим тизимини тубдан қайта қуришга эҳтиёж сезилмоқда. Давлат аппарати хизматчиларининг касб-малака маҳоратини ўсиши ҳозирча давлат бошқаруви тизимида рўй бераётган ислохотлар суръатида паст бўлиб қолмоқда. Замонавий малакага эга бўлган кадрларга эҳтиёж яққолроқ сезилмоқда. Уларнинг сифат жиҳатидан мустаҳкамланиши ва фаолияти самарадорлигини юксалтиришга фақат давлат хизматчилари касб маҳоратини ошириш ва улар меҳнатини рағбатлантиришнинг янги тизимини яратиш асосида эришиш мумкин.

*Тўртинчидан*, мамлакатимизда ҳукмрон барқарор сиёсий ҳолат ҳам давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни тақозо этади. Раҳбар кадрларни жой-жойига қўйиш, сайлаб қўйиладиган ҳокимият органларини шакллантириш, ҳар бир мансабдор шахснинг иш натижаларига баҳо бериш муаммолари жамиятимизнинг турли қатламларини қамраб олувчи ижтимоий кучларнинг диққат марказида турибди. Кадрлар сийёсати билан боғлиқ масалалар кўпинча синаб кўриш ва хатолар усули билан, “сиёсий мураса-ю мадоралар” доирасида ҳал этилмоқда. Ана шунинг учун ҳам жуда кўп вилоят, туманларда раҳбар ходимлар ҳар йили бир неча марта ўзгартирилмоқда.

Жамият ҳаётида рўй бераётган туб ислохотлар олдида кўндаланг турган вазифалар, шу жумладан, давлат қурилиши соҳасида ҳам ўта мураккаб бўлиб, давлат хизмати персоналини бошқаришни ташкил этиш, устувор йўна-

лиш, технология ва стандартларни танлашга янгича сифат асосида ёндашувни талаб қилади. Давлат хизмати бир вақтнинг ўзида ҳам ҳуқуқий, ҳам ижтимоий институт эканини эсда тутиш керак. Давлат хизмати - ижтимоий амалиётнинг ўзига хос тури. У алоҳида ижтимоий қатлам - мансабдор шахслар томонидан амалга оширилади. Давлат хизмати нафақат давлат, балки жамият эҳтиёжи ва манфаатлари йўлида ҳам амал қилади. Давлат жамиятнинг муайян ташкилий элементи ҳисобланади. Шундай экан, давлат хизмати давлат билан жамият манфаатларини бирлаштирувчи кўприк мисоли, давлат хизматчиси эса, айни вақтда, ҳам давлат, ҳам жамият “хизматкори” бўлиб майдонга чиқади. Шунинг эътиборига олиб, давлат аппарати доирасида амал қилувчи кадрлар сиёсати ўзининг ижтимоий йўналишини кучлироқ ифода этиши лозим. Давлат хизматининг самарадорлиги маълум даражада ҳар бир мансабдорнинг меҳнати, шахсий қобилиятларининг намоён бўлишига, яширин имкониятларидан фойдалана олиши, ижтимоий қадриятларга таяниши, қонунларга риоя этишига, масъулиятни ҳис этиши ва маънавиятига боғлиқ. Давлат хизматини замон талабларига тобора мослаштириш учун, унга хизматчиларнинг қизиқишини ошириш, уларда ислохотларнинг зарурлиги ва истикболига нисбатан ишончни шакллантириш лозим. Мақсадга эришгач, уларни бу ўзгаришларда фаол иштирок этишга жалб қилишимиз зарур.

Буни амалга оширмоқ учун давлат аппарати персоналини бошқаришни такомиллаштириш стратегияси ва технологияларини ишлаб чиқиш давомида, бошқарув субъектларининг (раҳбарлар, кадрлар хизмати, касаба уюшмаси кўмиталари ва ҳоказо) ролини ошириш, вазифалар кўлами, сабаблар тизимини кенгайтириш, бошқарилувчиларнинг маданияти ва ички дунёсини бойитиш керак. Мансабдор шахс “инсон-ҳокимият-инсон” тизимида иш кўради. У одамлар орасида ишлаб, уларга таъсир кўрсатади, уларнинг турмуш шароити яхшиланиши йўлида меҳнат қилади. У ўз касбий маҳоратининг энг муҳим таркибий қисмларидан бири бўлган юксак инсоний омилкорликка эга бўлиши лозим. Персонални бошқариш тизими белги-ланган мазмунига мувофиқ иш принципини танлашда



давлат, жамоат ва шахсий манфаатлар уйғунлигини таъминловчи мақбул услубни қидириб топиши шарт.

Давлат хизматчиси Ўзбекистон Республикасининг фуқароси бўлгани боис, хизмат вазифаларини қонунда белгиланган тартибда меҳнат ҳақи эвазига бажаради. Мояна давлат бюджети ёки Ўзбекистон Республикасининг тегишли субъекти маблағлари ҳисобидан берилмоқда.

Мазкур принцип мамлакатимизда илгари амал қилган кадрлар сиёсатининг тамойил ва технологияларидан қатъий воз кечишни талаб қилади. Зеро, илгариги кадрлар сиёсати синфий доиралар манфаатини химоя қилувчи мафкуралашган, тор, прагматик, ўта марказлашган, сирли хусусиятга эга эди. Бу ҳол, ўз навбатида, давлат аппарати персоналани бошқариш фаолияти мазмуни ва механизмни белгилаб берган. Оқибатда, кадрлар билан ишлашнинг авторитар, қатъий тартибга солинган услуби қарор топган эди.

Ҳуқуқий, демократик ижтимоий давлат қурилиши шароитида кадрлар билан ишлаш амалиётининг ривожланиш истиқболлари бу ишни демократлаштириш, монополия ва мафкура таъсиридан холи қилишга эҳтиёж туғдирмоқда. Амалиётга жорий этилган янги кадрлар сиёсати бир қатор муҳим хусусиятлар касб этган. Кўп жиҳатдан бу хусусият интеллектуал ва сиёсий, ахлоқий, руҳий, малака сифатларни шакллантириш - яқин келажакка мўлжалланган талбирлар жумласига киради. Шунга қарамай, ҳозирнинг ўзидаёқ уларни кадрлар билан ишлашда, персонални бошқаришда ҳисобга олиш зарурияти пайдо бўлмоқда.

**Давлатимиз кадрлар сиёсатини белгиловчи асосий мезонларни шарҳламоқчимиз:**

- илмий асосланган, ўтиш даврида давлатнинг кадрларга бўлган эҳтиёжини ҳисобга олувчи, айни вақтда, стратегик вазифаларни ҳал қилиш жараёни изчил ва босқичли эканлигини белгилайдиган бўлиши;

- кадрлар билан ишлашнинг мақсад ва тамойилларини аниқ ифода этиши, иш шакл ва усуллари бирлигига асосланиб, кадрлар ишига доир иқтисодий, социал, сиёсий, маънавий, социал-психологик ва бошқа масалаларни ҳал қилиш имкониятини ҳисобга оладиган бўлиши;

- республика миқдосида ягона, айна вақтда, қўп тармоқли кадрлар корпуси фаолияти билан боғлиқ турли жараёнларни эътиборга олиши, бу жараёнларга давлат таъсирини ўтказиш механизмларини қамраб оладиган бўлиши;

- ижтимоий тараққиёт йўналиши ва истиқболларини мансабдор шахслар меҳнатининг мазмун ва хусусияти ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда асримизнинг дастлабки йилларида кадрларни шакллантиришга мўлжалланган бўлиши;

- мақсади, мазмуни ва шаклига кўра демократик бўлиши;

- ҳар бир ходимда, айниқса, давлат хизматчисида инсонсеварликни, ҳалолликни, топширилган иш учун масъулиятни ва шахсий ҳулқ-атвор учун жавобгарликни тарбияладиган бўлиши;

- қонунийлик асосида амалга ошириладиган, кадрларга доир масалаларни объектив ва адолатли ҳал қилишнинг ҳуқуқий қафолатини яратувчи бўлиши лозим.

ДКС (давлат кадрлар сиёсати) ва унинг узвий таркибий қисми бўлган давлат хизмати персоналини бошқариш қуйидаги асосий мақсадларни кўзда тутуди:

– бошқарув ва технологик жараёнлар иштирокчиларининг юксак касб маҳорати ва маланиятини шакллантириш, меҳнат фаолиятининг барча соҳаларини малакали, фаол ҳаракат қилувчи юксак ахлоқли ходимлар билан таъминланишига эришиш;

– давлат аппаратининг кадрлар потенциалидан жуда самарали фойдаланиш, уни сақлаш ва салмогини ошириш;

– ҳар бир ходимнинг, шу жумладан, давлат хизматчисининг ўз қобилиятини памоёп қилиши, қизиқиш, шахсий режаларини рўёбга чиқариши учун қулай шарт-шароит ва қафолатлар яратиб бериш, унинг касб жиҳатидан қамолга етиши ва хизмат соҳасида кўтарилишини, меҳнат фаолиятининг самарадорлигини оширишни рағбатлантиришни назарда тутуди.

Ана шу мақсадларга эришиш учун қисқа муддатда бажариладиган шошилинч вазифалар, ҳокимиятнинг турли тармоқларидаги кадрлар билан ишлашнинг устувор йўналишлари аниқлаб чиқилади. Бунда кадрлар аппаратини тўлдириш, уларни изчиллик билан янгилаш вазифаларини

амалга ошириш механизми ва технологияларини ҳисобга олиш зарур бўлади.

ДКСнинг муҳим жиҳатларидан бири шуки, у мамлакат миқёсида, бутун давлат ҳокимияти тизими учун ягона бўлиши лозим. Умумий кадрлар сиёсати халқ иродасини ифодалаб, кадрлар фаолиятининг энг умумий асослари, устувор йўналишлари, тамойиллари, ягона стандартлари, илмий асосланган мезонлари, кадрлар ўқувига ёндашувлар, уларга баҳо бериш ва танлаш принципларини ўзида акс эттириши лозим. ДКС давлат, минтақавий ва маҳаллий манфаатлар уйғунлигига эришиш ва ўз ваколатларини амалга оширишни таъминлаш мақсадида давлат ҳокимияти органлари ва маҳаллий органларнинг нуктаи назарларини бирлаштириши лозим.

Умумдавлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш йўлида персонални бошқариш муаммоларига оид устувор йўналишлар қуйидагилардан иборат бўлади деб ҳисоблашимиз мумкин:

- ҳокимиятнинг барча бўтинларидаги давлат органлари ва апаратининг таркибий бўлинмалари янги вазифалардан келиб чиқиб, мақсадли комплекс дастурларни яратиши, кадрлар сиёсатини такомиллаштириш тартибларини пухта ўзлаштириши лозим;

- кадрлар билан боғлиқ жараёнларни бошқариш соҳасида амал қилмоқ учун давлат бошқарув органларининг ҳуқуқ, ваколатлари ва масъулияти доирасини аниқлаш;

- меҳнат жамоаларида банд кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, бу ривожланишнинг миқдорий ва сифатий мезонларини белгилаш, хизматчиларнинг касб соҳасидаги ўсишини режалаштириш ва амалга ошириш;

- аппаратга энг малакали мутахассисларни, айниқса, ёшларни жалб қилиш, касбий танлов йўриқномасини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

- персоналнинг малакасини доимий равишда ошириш, лавозим бўйича ўсишини таъминлаш;

- давлат хизматчиларига касбий таълим бериш тизимини шакллантириш ва ривожлантириш, таълимни ташкил этиш сифати ва самарадорлигини ошириш; ўқув жараёнини илмий-услубий жиҳатдан такомиллаштириш;

- аппаратни ички ва ташки манбалар ҳисобига тўлдириш мақсадида ҳар бир давлат органида кадрлар заҳирасини шакллантириш;

- хизматчиларни ҳуқуқий ва ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини яратиш, касб маҳорати ва меҳнат самарадорлиги ўсишини рағбатлантириш;

- персонални бошқаришнинг мосланувчан тизимини шакллантириш ва давлат ҳокимияти органлари таркибидаги кадрлар хизмати фаолиятини унга мувофиқлаштириш.

Давлат хизмати олдида кўндаланг турган янги вазифалар ва кадрлар сиёсатининг устувор йўналишлари сифат жиҳатидан янги механизмларни яратиш, давлат хизматини замон талабига мос кадрлар билан таъминлаш, давлат аппарати персонални бошқаришнинг аниқ ташкилий тизимини яратишни талаб қилади. Давлат хизматининг жадал йўлга қўйилиши, ҳокимият механизмнинг мустаҳкамлиги кўп жиҳатдан ана шунга боғлиқдир. Кадрлар билан ишлаш касб маҳорати тамойилларининг устувор йўналишлари, барқарорлик, қонунийлик асосида амалга оширилса ўринли бўлади.

*Кимки одамларни эзгу ишлар билан ўзига бўйсундирмай, мажбурлаш йўлидан борса, уларни ўзлари учун бошқа раҳбар излашларига мажбурлайди.*

*Х. Мануэль*

### 1.3. Кадрлар билан ишлашни ташкил этишнинг тамойил ва технологиялари

Персонални бошқариш аппарати фаолияти давомида кечадиган ички жараён ва муносабатларда фақат аниқ мақсадни кўзлаб эмас, балки ташкилий ва фаол таъсир кўрсатиб иш юритиш ҳам зарур бўлди. Бу соҳадаги энг муҳим нарса - кадрлар билан ишлашни ташкил этишнинг

асосий тамойилларини белгилаб олиш ва изчил амалга оширишдан иборат.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш вазифасини муваффақиятли ҳал этиш кўп жиҳатдан иш принципи (механизм ва технологиялари)ни тўғри танлашга, кадрлар ишини муайян тизим асосида олиб боришга боғлиқ. Иш принципини ихтиёрий равишда, субъектив тарзда танлаб бўлмайди. Зеро, бу жараён объектив ва субъектив омилларга таянади, хусусан, давлат хизматининг муайян вазифаларини ҳал қилиш зарурлиги, кадрлар билан таъминлашнинг устувор йўналишларини эътиборга олиш муҳим. Ҳозиргача давлат бошқарувида эски иш услубининг мавжудлиги, давлат органлари раҳбарларининг муайян қисми эскича фикрлаб ҳаракат қилиши оқибатида, кадрлар билан ишланганди марказлашган кадрлар технологияси, авторитар иш услуби сақланиб қолмоқда. Бу ҳол демократик принципларга асосланган кадрлар технологиясининг қарор топишига ҳалақит бермоқда, хизматга қабул қилишда танловларни куруқ расмиятчиликка айлантириб, кадрлар захирасини шакллантириш, лавозим бўйича силжишларни режалаштириш ва амалга оширишда ошкоралик ҳамда ҳолисликка тўсқинлик қилмоқда.

Афсуски, кадрларга доир янги технологияларни жорий этишни қонуний жиҳатдан таъминловчи меъёрий ҳужжатлар замон талабига ҳамоҳанг эмас. Ҳолбуки, демократия, бу - аввало, чора-тадбирдир, деб тўғри айтилган. Уни бузиш ёки сийқалаштириш ҳар қандай демократик тамойилни йўққа чиқариши мумкин.

Персонални бошқаришда шунга асосланиш керакки, давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш механизми - мавҳум қарашлар, шакллар ва усуллар йиғиндиси эмас, балки амалда рўёбга чиқариладиган муайян тизим, тегишли мақсадларга эришиш йўлида кадрлар фаолиятини белгиловчи дастуруламал. Бу механизм гарчи таркибий қисмларнинг барқарор тизими (мазмун, таркибий, функционал қисмлари) мавжуд бўлса ҳам, муайян вазиятни ҳисобга олган ҳолда яратилади ва ишга туширилади. Ташкилий бошқарув механизми, кадрлар билан таъминлаш тизими қанчалик муҳим бўлишига қарамасдан, бу ерда бошқа

кўпгина омиллар ва технологиялар: таълимий, ахлоқий, ижтимоий-психологик, меъёрий-ҳуқуқий, ахборот, илмий-услубий, молиявий-моддий ва бошқа омиллар ҳамда технологиялар ҳам амал қилади. Кадрлар билан ишлашни бошқаришнинг ягона тизими доирасида уларнинг ўзаро ҳаракати ва ўзаро таъминланиши ижобий натижаларга олиб келиши билан бирга, бу тизимга муайян яхлитлик хусусиятларини беради.

Бинобарин, кадрлар билан таъминлаш механизми моҳиятан кадрлар билан ишлашнинг мақсад, таркиби, тамойил, технология ва усулларининг узвий бирлигидан иборат. Тамойиллар деганда, кадрлар билан ишлашда амал қилинадиган асосий принцип ва қоидалар, йўл-йўриқлар тушунилади. Кадрларга доир (кадршунослик) технологиялар - бу аввало, кадрлар ишини оптималлаштиришга қаратилган усул, алоқа, ташкилий тадбирлар йигиндисидир. Механизм ва технологияларни танлаш эса, аввало, кадрлар ишини ташкил этиш масаласидир. Лекин кадрлар фаолияти механизмини ишлаб чиқишни унинг мазмунидан ажратиб олиш мумкин эмас. Технология муайян натижага эришиш мақсадида танлаб олинади. Зеро, самарали кадрлар технологиялари мавжуд бўлса-да, улардан бошқача мақсадларда фойдаланилса, улар мазмунан ва моҳиятан ўз қадрини йўқотади. Механизмни, тор маънода, кадрлар ишини ташкил этиш технологиялари йигиндиси сифатида талқин этиб, унинг ташкилий-бошқарувчилик жиҳати билангина чекланиб қолиш мумкин эмас.

Шунинг учун кадрлар сиёсатини амалга оширишда давлат хизмати соҳасида кадрлар билан ишлашни ташкил этишнинг янги ташкилий-сиёсий бошқарув тамойиллари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- хизматчиларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва юқори мансабларга кўтаришда уларнинг қасбий малака даражаси, ишга муносабати, ахлоқий сифатлари, фаолияти натижаларига ҳар томонлама ва объектив баҳо бериш зарур; Ҳозирда бу масалалар ходимнинг муайян сиёсий йўли, айрим раҳбарларга содиқлиги, “команда”га кириша олганлигига қараб ҳал этилади. Бу принцип вақтинча муваффақият келтириши мумкин, лекин пировардида салбий оқибатларга

олиб келади. Кадрлар масаласида шу тариха адолатсизлик-ларга йўл қўйилади;

- Ўзбекистон Республикаси фуқароларини уларни ҳеч бир жиҳатдан камситмасдан давлат хизматига жалб этишда очиклик ва тенглик принципига асосланган танловдан фойдаланган маъқул.

- давлат органларида кадрлар масалаларига доир қарорлар тайёрлашнинг умуммажбурий андозасини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш муҳим. Одатда, кадрлар масаласи демократик тарзда коллегиял ҳал этилади. Бунда жамоатчиликнинг фикри ҳисобга олингани ҳолда муайян махфийликка риоя этилади ва кадрларни давлат лавозимига тайинлаш тамойили сақлаб қолинади;

- барча ёшдаги кадрларнинг имконият ҳам қобилиятларидан тўғри ва унумли фойдаланган ҳолда кадрлар таркибини мунтазам равишда оқилона янгилаб бориш, вориыйлик принципини сақлаш ва сифат жиҳатидан мустаҳкамлаш даркор;

- давлат хизматчилари, мансабдор раҳбарларда шахсий жавобгарлик ҳиссини тарбиялаш лозим. Мансабдор шахслар фаолиятининг фуқаролар назорати остида бўлиши давлат хизматида демократик принципларнинг қарор топишига ёрдам беради;

- кадрларга доир масалаларни ҳал этишда меъёрий-ҳуқуқий талабларга қатъий риоя қилиш асосида қонунийлик таъмин этилиши керак.

Мазкур ташкилий бошқарувчилик тамойиллари давлатимиз кадрлар сиёсатини амалга оширишга асос бўлиши билан бирга, давлат хизматини кадрлар билан таъминлашнинг муайян шакл ва усулларини танлашга имкон беради. Асосий тамойилларга риоя қилиш кадрларни танлашда расмий-номенклатура принципига барҳам беради, технологияларни демократлаштириш, хизматчиларга ҳолисона баҳо бериш, кадрлар ишининг барча субъектлари ҳамкорлигини кенгайтириш, уларнинг ваколати ва жавобгарлиги чегараларини жорий этишга кенг имкониятлар очиб беради. Афсуски, айтиб ўтилган илмий қараш ва тамойиллардан айримлари ҳамон амалий хусусият касб этган эмас.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш аҳволини

таҳлил қилиш ва баҳо беришга таркибий-функционал жиҳатдан ёндашув амалий аҳамият касб этади. Кадрлар билан таъминлашни ташкил этиш амалда учта таркибий қисмдан иборат чора-тадбирлар тизими сифатида муҳокама этилиши мумкин. Қуйида биз уларни кўриб чиқамиз:

1. Биринчи туркумга кирувчи масалалар жумласига давлат органлари кадрлари билан ишлаш субъектларининг функциялари ва ҳуқуқ доирасини аниқ белгилаш; бу органлар ва уларнинг кадрлар хизмат раҳбариятининг ваколат ва жавобгарлигини чегаралаш; давлат ҳокимияти органлари билан Республика субъектларининг ҳокимият органлари, шунингдек, маҳаллий ўзини - ўзи бошқариш органлари ўртасида кадрлар масаласи юзасидан вужудга келадиган ҳолатларни муҳокама этишни қонуний тарзда чегаралаш. Бунда давлат бошқарувининг турли соҳаларидаги (мудофаа, ички ишлар, давлат хавфсизлиги ва бошқ.) кадрлар ишини давлат йўли билан тартибга солишнинг ўзига хос томонларини ҳисобга олиш, биргаликда иш юритиш доирасини Конституция ва шартнома асосида белгилаш зарур. Ҳозирги вақтда республика субъектларининг ҳуқуқий ҳужжатларида хилма-хилликлар мавжуд бўлиб, у амалиётда тафовутлар келтириб чиқаради.

2. Кадрлар сиёсатининг ҳар бир субъекти (вазирлик, идора, айрим органлар) ўз соҳасида кадрлар билан ишлашнинг бугунги ва истикболдаги устувор йўналишлари, конкрет вазифаларини белгилаб олиши керак. Бу масалалар кадрлар ишига доир мақсадли ва комплекс дастурларда, тадбирлар режасида ва бошқа иш ҳужжатларида ўз ифодасини топади. Буларнинг ҳаммаси иккинчи туркумга мансуб масалалар.

3. Давлат бошқарувининг ҳар бир соҳасида унинг тузилма ва функцияларини шакллантиришнинг ўзига хос томонларини ҳисобга олган ҳолда персонал билан ишлаш технологияларидан фойдаланиш алоҳида масала ҳисобланади. Бу хил ёндашув - хизматга кадрлар танлаш, захирани шакллантириш, касбдан-касбга ўтиш ва хизмат соҳасида кўтарилишда, меҳнатни рағбатлантириш ва шу кабиларда айниқса муҳимдир. Давлат хизматининг ҳар хил турлари



ва даражаларини кадрлар билан таъминлаш механизмининг хилма-хиллигини кўра билиш жуда зарур.

Давлат хизмати персоналини бошқариш жараёнида кадрлар билан ишлашнинг барқарор механизм ва технологияларини йўлга қўйиш, бунда мавжуд механизмлар ва ижобий тажрибалардан фойдаланиш, янгиларини яратишга эътибор бериш зарур.

Кадршунослик технологияларини танлаш маълум даражада кадрлар иши амалиётига тааллуқли масаладир. Технологияларни танлаш кўп жиҳатдан муайян шарт-шароитларга, ресурс ва имкониятларга, асосий вазифа ва мақсадларга эришиш босқичларига боғлиқ. Фақат энг аҳамиятли, истикболли мақсадларнинг қонун шаклини қасб этиши мақсадга мувофиқ келади. Бунинг устига айнан битта технологиянинг ўзига турлича мазмун сингдириш ва ундан турли мақсадларда фойдаланиш мумкин. Ўзбекистон шароитида давлат лавозимига кадрлар танлашда ҳар доим ва ҳамма жойда очиқ танлов ўтказиш мақсадга мувофиқми? Бунга эришса бўладими? Ушбу саволлар нуктаи назаридан масалага назар ташласак, Давлат хизмати рейтинги нисбатан юқори бўлган шароитда бу саволга бир хил жавоб бериш кийин. Бунинг устига бўш ўринлар кам, корхоналарни узлуксиз қайта ташкил этиш, тез-тез штат қисқаришлари рўй бериб турган шароитда бошқача бўлиши ҳам мумкин эмас.

Тажрибалар кўрсатишича, аппаратни барқарорлаштирмасдан, зарур ҳуқуқий база яратилмасдан, хизматчиларнинг ҳуқуқий маданияти оширилмасдан, уларнинг ижтимоий мақоми кўтарилмасдан туриб айрим демократик талбирлар жорий этилиши шахслараро низолар ва бошқа салбий ҳодисаларни келтириб чиқармоқда.

Кадрлар ишига доир эски ва янги технологиялардан ижодий ҳамда ўринли фойдаланиш қуйидаги имкониятларни яратади:

- давлат хизматчилари бўлган мутахассислардан малака
- лавозим талабларига мувофиқ оқилона фойдаланиш, давлат органлари аппаратининг ўта мураккаб тузилишини мақбул ҳолатга келтириш ва соддалаштириш, юқори малакали мутахассислардан тadbиркорлик талаб этилмайдиган

ижрочилик ишларида, хусусан, ташкилий-техник ишларда фойдаланишни чеклаш;

- давлат органи аппарати вазифасига хилоф равишда раҳбариятга ўзининг корпоратив гоя ва таклифларини сингдириш, кадрлар масаласи юзасидан бошқарув қарорларининг амалга оширилишига тўсқинлик қилиш имконини берувчи эски бошқарув тизимининг тикланишига йўл қўймаслик;

- давлат хизматидаги раҳбар (мансабдор) шахслар номенклатураси институтини янгилаш (у демократик ошкоралик принципига таяниши, фуқаролар назорати остида бўлиши, сиёсий-бошқарув раҳбарлари ёхуд айрим раҳбарнинг қўлида бюрократик механизм бўлиб қолмаслиги лозим);

- кадрларга доир масалаларни ҳал қилишда авторитаризмни барҳам топгириш (авторитаризм янги аппаратнинг қарор топиши ва ривожланишини ҳамда демократик технологияларни жорий этишни жиддий равишда қийинлаштиради, ижрочилик, вакиллик ва суд ҳокимияти органларининг алоқаси ҳамда ҳамкорлигини мустаҳкамлашга, мансабдорлар ишини фуқаролар назорат қилишига ҳалақит беради);

- ҳокимиятни суистеъмол қилишга, мансабдор шахсларнинг қонунда белгиланган талаб ва чеклашларни бузишига барҳам бериш, ҳуқуқбузарларни эгаллаб турган лавозимидан қатъий назар жавобгарликка, шу жумладан, жиноий жавобгарликка тортиш.

Давлат органлари аппаратини кадрлар билан таъминлашнинг демократик механизмлари авторитаризм, ошнаоғайнигарчилик, яширинча иш кўриш, маҳаллийчилик каби салбий ҳолатларга зиддир. Шу билан бирга, очик танловлар (ички ва ташқи), малакани синаб кўриш имтиҳонлари, аттестациялар ўтказишдан, синов муддати ва ҳоказо тадбирлардан ҳам самарали фойдаланиш лозим бўлади. Чунки булар, бир томондан, мансабдор шахслар қобилияти, фаолият самарадорлигини ҳисобга олган ҳолда хизмат пиллапоясидан кўтарилишлари учун қафолатли восита бўлса, иккинчи томондан, ўз касбида нўноқ, савияси паст, ишга тасодифий кириб қолган кишиларнинг хизмат соҳасида ўсишини чеклаб қўювчи омил ҳисобланади.

Кадрлар танлашда шу нарсани ҳам ҳисобга олиш керакки, раҳбар ёнида фақат маслакдош, сафдош, ҳамиша ўз етакчисини қўллаб-қувватлаб туралиган ходим эмас, балки акли расо ва чуқур мулоҳазали касбдош бўлиши зарур. Бунда иш жараёнида пайдо бўладиган муаммоли ҳолатларда энг мақбул ва асосланган ечимни қилириш йўлида гоё ва нуқтаи назарлар мусобақасини уюштириш имконияти тугилади. Бунинг учун раҳбар ўзининг фикрига қўшилмаган ҳар бир кишини ўз “душман”и деб билмаслиги лозим. Зеро, мунозара давомида билдирилган турли-туман фикрлар қабул қилинаётган қарорнинг салбий оқибатларини кескин камайтириши мумкин. Албатта, иш жараёнида фақат барқарор, мустаҳкам негизга эга жамоага таяниш керак. Ташки таъсирга осон берилиб, ўзгарувчанликка мойил одамларга эҳтиёткорлик билан ёндашиш талаб қилинади. Кўзланган мақсадга эришмоқ учун энг мақбул йўлни танлаш, уни амалга оширишнинг механизми ва технологияларини белгилашда ёндашувлар ҳар хил бўлса ҳам, энг муҳими асосий масалада фикр бирлигига эришиш ҳисобланади.

Кадрлар сиёсати тизимида персонални бошқариш масаласини қараб чиқишда раҳбар ва етакчи ходимнинг давлат хизматчилари билан ишлашларида Ҳукумат таъсирига алоҳида аҳамият беришлари керак. Давлат аппаратада ижтимоий фаолиятнинг бошқа тузилмаларидагидан фарқли ўлароқ бошқарувнинг, шу жумладан, персонални бошқаришнинг маъмурий-ҳуқуқонлик услуби амал қилади. Бунда раҳбарнинг “ҳокимияти” ходимлар жамоаси кучгайратгани мувофиқлаштириш ва хизмат интизомини сақлаб туришда асосий восита сифатида намоён бўлади. Бошқарув жараёни, асосан, юқоридан пастга кўрсатмалар бериш, тартибга солиб бориш ва ҳатто “мажбур қилиш” ёрдамида кечали. Раҳбар, айна вақтда, ўз обрўси, шахсий сифатлари, меҳнатдаги омилкорлиги билан ҳам таъсир кўрсатишга қодир бўлса, бошқарув самарадорлиги янада ошади. Бундай таъсир ходим шахсини шакллантириш, уни маънавий ҳам касбий жиҳатдан юксалтиришга туртки бўлади, чунки раҳбар ҳамиша таклид қилиш учун намуна бўлиб хизмат қилади.

Ходим давлат хизматчиси бўла туриб, ўзини ҳам эркин шахс деб ҳис қилсагина, давлат органи персоналини бошқаришда ҳокимият билан шахс (ходим) ўртасида ўзаро таъсирчанлик, юксак масъулият ва жавобгарлик муҳитини яратишга эришиш мумкин. Шундагина ходим, зиммасига юкланган мажбуриятларни муваффақиятли бажаради, чунки у мазкур топшириқ учун шахсий масъулиятини англаб етади. Бу, жуда муҳим психологик омил. Зеро, ҳокимият раҳбари ҳам, маълум маънода ижрочининг фаоллиги, ижодкорлиги, фаҳм-фаросати, интизомлилигига умид қилади ва таянади. Аксинча, раҳбарининг “ҳокимияти” фақатгина қаттиққўллик, мажбурлаш, моддий ёки маънавий тазйиқ ўтказиш принципитига асосланиб, ходимнинг ишимдан ажралиб қоламан, мавжуд имтиёзлар, обрў-эътибордан маҳрум бўламан ва бошқа шу каби ҳиссий кечикмаларига таянса, у ҳолда бошқарувчилик катта самара бермайди.

Раҳбарнинг касбий тайёргарлигида, унинг ходимлар билан ўзаро муносабатларини технологик жиҳатдан таъминлашда, кадрлар сиёсатини амалга оширишда буларни ҳисобга олиш муҳимдир.

Ҳозирги пайтда, персонални бошқариш масаласига давлат хизматига мутахассисларни танлаб олиш, уларнинг касбий маҳоратини ривожлантириш ва тайёр кадрлар ҳаракатининг мазмуний ифодаси деб қараш мумкин эмас. Бу мураккаб, ўзгарувчан ижодий жараёнлир. Унда ташкилий, социал-психологик, ҳуқуқий, иктисодий, маънавий омиллар ўзаро муносабатга киришади ва вужудга келувчи шарт-шароитларда турли муаммолар ҳал этилади. Бундай муаммолардан бири - хизматчиларда персонални бошқаришнинг ижтимоий негизи бўлган сабабни шакллантиришдир. Қуйида шу масалага тўхтаб ўтамиз. Мазкур мавзу иктисодиётга оид адабиётларда кенгрок (ёритилган), аммо давлат бошқаруви соҳасига оид адабиётларда камроқ ишланган. Ҳолбуки, кўпгина давлат хизматчиларига маисаб даражасидаги меҳнат онги хос бўлиб, кафолатланган хизмат ўрни ва доимий ошириб бориладиган иш ҳақиға эға бўлиш истаги устунлик қилади. Бундай кимсалар касбий тайёргарлиги ўз лавозимиға қанчалик мос келиши, ўз

меҳнатларининг ижтимоий-фойдали аҳамияти хусусида кўп ҳам бош қотирмайдилар. Мансабдорнинг хизмат фаолияти чеклангани ва бир ёкламалиги, меҳнат фаолияти туфайли кондириладиган эҳтиёжларининг ривожланмаганлиги аҳволни кийинлаштиради. Рағбатлантириш лозим бўлган ижтимоий-фойдали манфаатларни ажратиб кўрсатиш мураккабдир. Айниқса, ёши ўтиб қолган, эскича тафаккур соҳиби бўлмиш “собик кадрлар” янги гоё ва технологияларни қабул қилмаслик, баъзан очиқчасига рад қилиш, қайта малака ошириш, янги касбий билимларни эгаллашни истамасликка мойил бўлади. Буни кўп жиҳатдан объектив равишда ходимларнинг талай қисмида истиқболга қаратилган ижодий салоҳиятнинг йўқлиги билан изоҳлаш мумкин. Бу фикрларни ҳисобга олиш бошқарув амалиёти учун муҳим. Ҳозирги кунда марказий аппаратда банд бўлган давлат хизматчилари орасида ёши 50 дан ошганлар 42 % дан кўп.

Шунинг учун, давлат хизматида банд бўлганларни меҳнат фаолиятига ундовчи сабабларни чуқур таҳлил этиш ва ҳисобга олиш лозим. Шундан сўнг давлат хизматининг барқарорлиги, нуфузи, ижтимоий кафолатланганлигини ҳисобга олган ҳолда алоҳида ва умумий сабаблар ўртасидаги балансни чиқариш ва ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Ҳозирги вақтда пропорционал қўшимча ҳақ (иш стажи, жавобгарлик даражаси, меҳнатнинг жадаллиги, самарадорлиги ва ҳоказолар учун) тўлаш принципи персонални бошқаришнинг анча таъсирчан усули бўлиб қолмоқда.

Кадрлар сиёсати ва уни жамоалар даражасида амалга ошириш механизмида мансабдорларнинг ижтимоий аҳамиятга эга бўлган эҳтиёжларини ривожлантириш, уларнинг таркибини такомиллаштириш зарурлигини ҳисобга олиш муҳимдир. Бу ривожланган эҳтиёж сабабларини яхшироқ рағбатлантириш имконини беради. Маълумки, эҳтиёжни қондиришга интилиш муайян мақсадга эришиш истагини вужудга келтиради. Раҳбар ходимнинг қўл остидаги хизматчиларининг эҳтиёжларини ўз вақтида аниқлаши, улар ўзларига нималарни кимматли деб ҳисоблашларини билиб олиши ва шу аснода ички рағбатланти-

риш (ўзини-ўзи ҳурмат қилишни, ишдан қониқишни шаклантириш, раҳбар билан ходимнинг норасмий мулоқотда бўлиши ва ҳоказолар) ҳам ташқи рағбатлантириш (иш хақи, муқофот, мақтов, қўшимча имтиёзлар ва ҳоказолар) принципларидан ўринли фойдалана билиши муҳимдир. Хизматчиларнинг бир қисми учун қўшимча ҳақ тўлаш билан боғлиқ бўлмаган имтиёзлар муҳимроқ. Бирок, одатда, қондирилган эҳтиёж ўз сабаби, моҳиятини йўқотади, хулқ-атворини белгиламайди. Бу жиҳатдан Маслоу, Врум, Д.Мак Грегор каби олимларнинг сабаб муаммосига бағишланган назариялари диққатга сазовор. Давлат хизматчисининг турли эҳтиёжлари орасида муваффақиятга, мартабага интилиши энг асосий эҳтиёж эканлиги, шак-шубҳасиз. Бу интилиш уни ҳалол ва самарали меҳнат қилишга, касбий тайёргарлиги, эришган натижаларига танқидий ва аниқ баҳо беришга мойиллигини белгилаб беради. Ходимларнинг хилма-хил эҳтиёжларини қондириш қийин. Шундай экан, жамoa доирасида раҳбарнинг бош вазифаси ҳар бир ходимнинг энг муҳим бўлган эҳтиёжини қондириш учун шароит туғдиришдан иборат. Бунда бошқа ходимлар манфаатига зарар етмаслиги керак. Хизматчининг шахсий эҳтиёжлари давлат органи аппаратининг эҳтиёжларига тўлиқ мос келса, бу идеал ҳолат ҳисобланади. Бу вазиятда манфаатлар уйғунлиги асосида бажарилган меҳнат самарадорлиги ортади, лекин амалда бу кам учрайдиган ҳолат. Кўпгина социологик тадқиқотларнинг кўрсатишича, хизматчиларнинг асосий қисми шунчаки “давлат машинасининг мурувватлари” бўлиб қолишни истамайди. Улар бошқарувга доир қарорлар қабул қилишни, ҳар томонлама ижтимоий мулоқотда дўстона муносабат ва ҳурматга сазовор бўлишни истайди.

Демак, давлат хизмати персоналани бошқаришда ўзаро муносабатларнинг поғонавий хусусиятга эга эканлигига қарамай, ходимлар эҳтиёжини қондиришни тартибга солиш асосида сабабларнинг ўзгаришидан кўпроқ фойдаланиш муҳим. Умумий мақсад ва фаолият тамойиллари мавжуд бўлганда ички рағбатлантириш омиллари қўшилса, улар биргаликда ташқи (маъмурий тазйик ўтказиш, интизом) омилларга қараганда анча самаралироқ бўлади.

Эндиликда давлат хизматчисининг янги типи талаб қилинмоқда. У қонун доирасида мустақиллик, ижодий ёнлашув ва тadbиркорлик каби шахсий хислатларни намоён қилиши, ўз хатти-ҳаракатлари учун жавобгарликни дадиллик билан ўз зиммасига олиши, қонунга бўйсунувчан, интизомли, давлат иши йўлида ўзини оқлайдиган таваккалчиликка қобил бўлиши лозим. У эътироф этилган инсон ҳуқуқ ва эркинликларига риоя қилиши керак. Замонавий давлат хизматчисининг ягона моделини назарий жиҳатдан ишлаб чиқиш кун талаби бўлиб қолди.

Давлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш шарт-шароитларини оптималлаштириш ва механизмларини такомиллаштириш, давлат органи кадрлари билан ишлаш учун республика миқёсида ягона меъёрий-ҳуқуқий базани яратиш, давлат ҳужжатларида мавжуд бўлган зиддиятларга барҳам бериш тақозо этилади.

Ягона давлат кадрлар сиёсатида унинг мақсади, устувор йўналиш ва тамойиллари давлат бошқарувини мувофиқлаштирувчи ҳам барқарорлаштирувчи омил бўлиб қолиши, кадрлар билан ишлашга яратувчанлик хусусиятини, демократик собитқадамликни бахш этиши даркор.

## **II БОБ. ПЕРСОНАЛИИ БОШҚАРИШ КАСБИЙ ФАОЛИЯТНИНГ АЛОҲИДА ТУРИ СИФАТИДА**

### **2.1. Персонални бошқаришда кўлланиладиган илмий ёндашувлар**

Персонални бошқариш – мураккаб ва кам ўрганилган мавзу. Унинг алоҳида элементлари давлат пайдо бўлган вақтдан бошлаб шаклланиб келган. Асримизнинг ўртала-рида персонал ҳақидаги фаннинг ривожланишига кибер-нетика, тизимлар назарияси, ҳисоблаш техникаси ва ушбу соҳада амалга оширилган тадқиқотлар катта таъсир кўрсатди. Ҳозирги вақтда гуманитар омилнинг таъсири кучайди. Бу ҳол ҳар бир ходим шахсининг ролини ошириши билан бирга, ижодий имкониятларнинг намоён бўлиши учун зарур шарт-шароитларга бўлган эътиборни оширди.

“Инсон капитали” деган янги тушунча пайдо бўлди. У инсоний ҳислатлар (сиҳат-саломатлик, таълим, фаоллик ва шу кабилар) мажмуидан иборат.

Инсон ресурслари сўнги вақтларда тобора кўпроқ миқдор билан эмас, балки сифат кўрсаткичлари билан белгиланмоқда. Ушбу объектив тамойил туфайли персонални бошқариш муаммоларига ва унинг фаолиятнинг турли соҳаларида намоён бўлиш хусусиятларига диққат-эътиборни кучайтирди.

XX асрнинг 30-йилларида бошқарув (инглизча - management) алоҳида билим соҳасига, менежерлар эса ижтимоий қатламга, таъсирчан ижтимоий кучга айланди.

Ҳозирги вақтда, АҚШда 1300 та ўқув юрти менежерлар, кадрлар билан ишловчи мутахассислар, психолог, социологларни тайёрлаш билан шуғулланади.



Персонални бошқариш кўзланган мақсад йўлида, ижобий натижага эришиш ниятида айрим ходим, гуруҳ ёки умумжамоа фаолиятига таъсир кўрсатиш жараёнидир. Бу вазифани амалга оширишда менежерларга замонавий бошқарув назарияси ёрдам беради. Бу назариянинг туб замирида инсон ресурсларига фаоллар, яъни унинг “жонли” капитали деган қараш ётади.

Персонални бошқариш назарияси илк бор АҚШ, Франция, Япония каби илғор мамлакатларда, ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг ривожланишига қараб шаклланган.

Персонални бошқариш дастлабки босқичларда оқилна бюрократия принципларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлган. Кейинчалик бошқарувчилик соҳасида психология ва социология ютуқларидан фойдаланилди, бу эса бошқарувда инсон муносабатлари назариясини яратишга имкон берди.

XX асрнинг 80-йилларида бошқаришнинг қудратли воситаси сифатида “ташкилий маданият” гоёси ривожлантирилган. 90-йилларда компьютер техникасининг шиддатли ривожланиши билан сўз шакллари модели, рамз, миқдорий белгилар билан алмаштириш тамойили авж олди.

Персонални бошқаришнинг янги сифатий усулларига ўтилиши муносабати билан менежер ва “кадрлар билан итугулланувчи” мутахассисларнинг профессионал тайёргарлигига янада юксак талаблар қўйилмоқда.

Персонални бошқариш бизнес соҳасидан ўсиб чиқиб, давлат аҳамиятига молик даражага кўтарилди. Бошқарувчиликнинг таъсири, аввало, хизматчиларнинг юксак касбий маҳоратини намоён этишга қулай шарт-шароитларни, уларда топширилган иш учун масъулиятни тарбиялаш имкониятини яратилишида намоён бўлди. Ижтимоий ҳаётнинг турли соҳаларида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари бор. Давлат хизматчиларидан холислик, сиёсий бегаразлик, қатъий интизомга риоя қилиш талаб этилади. Уларнинг фаолияти устав асосида амалга оширилиб, регламент доирасида кечади. Улардан фарқли ўларок, хусусий сектор ходимлари иш берувчилар билан

шартномавий муносабатда бўлади ҳамда тўла маънода ташаббускорлик ва тadbиркорлик хислатларини намоён қилишлари лозим бўлади.

Шу вақтгача бошқарув тажрибасида “давлат хизматидаги персонални бошқариш” тушунчаси йўқ эди. Бу ҳол мазкур муаммонинг назарий жиҳатдан заиф ишлаб чиқилганлигини акс эттиради. Айрим илмий ишларда “давлат хизматидаги персонални бошқариш” категориясини таърифлашга уринишни кўришимиз мумкин<sup>1</sup>.

Персонални бошқариш жараёнларига давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари, кадрлар хизмати ходимларининг кўрсатадиган таъсири алоҳида аҳамиятга молик. Бу таъсир персонални излаш, уларнинг салоҳияти ва лаёқатига баҳо бериш, танлаш, персоналнинг касбий ўсишини рағбатлантиришга йўналтирилган.

Персонални бошқаришга давлат хизмати тизимининг ички сифат белгиси деб қаралади. Бошқарувчи, яъни субъект (давлат ҳокимияти органининг раҳбари ва бу органининг кадрлар хизмати) ва бошқарилувчи элемент, объектдан (давлат ҳокимияти органи персонали) иборат. Улар ўз-ўзини ташкил этиши давомида доимо ўзаро таъсирда бўлади.

Мазкур масала бир қарашда, оддий эмасдек туюлади. Бошқарув самарадорлиги таъсир субъекти ва объектларини аниқ белгилаб олишни тақозо этади. Бунга эришмоқ учун кадрларга доир масалаларни ҳал этишда раҳбарлик функцияларини ва кадрлар хизмати доирасини қатъий чегаралаб олиш зарур. Зеро, айнан давлат ҳокимияти органининг раҳбарияти кадрлар силжишига доир масалаларни ҳал этади, шаҳодат беради. танлов комиссиялари таркибини тасдиқлайди, уларнинг хулосалари асосида бошқарувга доир қарорлар қабул қилади.

Мазкур қарорларни тайёрлаш ва меъёрий-ҳуқуқий жиҳатдан расмийлаштиришда давлат ҳокимияти органи кадрлар хизматининг роли катта. Бироқ персонални бошқариш давомида уларнинг функциялари ўзгаради. Кадрлар хизматининг вазифаси персонални сифат жиҳатдан яхшилаш,

---

<sup>1</sup> Лукьяненко А.Е. Совершенствование управления персоналом государственной службы. Автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. фил. н. – М.: 1996. с. 13.

касбий ривожланишини таъминлаш, малакали кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва маслаҳатлар беришдан иборат бўлади.

Демак, давлат хизмати персоналини бошқариш субъект билан объект ўртасидаги алоқаларда ифодаланиб, иш жараёнига бошқарув субъекти томонидан амалга ошириладиган мақсад ва тартибли таъсир кўрсатишнинг намоён бўлишидир.

Айни вақтда, персонални бошқариш ташкилий тизим сифатида ҳам жараён, ҳам тузилма кўринишига эга. У давлат хизматчиларини шакллантириш, ривожлантириш, улардан фойдаланишга таъсир кўрсатувчи муносабат, механизм сифатида намоён бўлади. 1-схемада бир қатор ўзаро боғлиқ бўлган фаолият йўналиши ва турлари акс эттирилган.

### 1-схема. Персонални бошқариш йўналишлари



Давлат ҳокимияти органининг бошқарув тузилмасида фаолият йўналишининг белгиланиши персонални бошқаришда кадрлар хизматининг тугган ўрнига, меҳнат бозоридаги вазиятга, персоналнинг малакасига, меҳнат жамоаси ва унинг ташқарисидаги ижтимоий-психологик вазиятга, бошқа бир қатор ички ва ташқи омилларга боғлиқ.

Амалий фаолият тажрибаси шуни кўрсатадики, давлат ҳокимияти органларининг кадрлар хизмати персонални бошқаришни анъанавий тус олган чекланган ҳаракатлардан иборат қилиб қўймаслиги лозим.

Республиканинг барча вазирлик ва идораларида, меҳнат жараёнларини оқилона ташкил этиш борасида, персонални бошқариш соҳасида белгилаб олинган вазифалар доирасидан четта чиқмаслик зарур. Бу вазифалар орасида ижтимоий-психологик диагностика; раҳбар билан ходим ўртасида муносабатларни таҳлил қилиш ва тартибга солиш; ижтимоий низо ва стресс ҳолатларни бошқариш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; давлат хизмати персонални танлаш ва баҳо бериш; кадрлар потенциални ва персоналга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; хизмат поғонасида силжишни режалаштириш ва ривожлантириш; давлат хизматчиларининг касбий ва ижтимоий-психологик кўниқиши; сабабларни бошқариш; меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий масалалари ва шу кабилар жуда муҳимдир<sup>1</sup>.

Давлат хизмати персонални бошқариш функцияларини илмий асослаб бериш лозим. У бошқариш назариясининг муҳим элементи ҳисобланади. Бироқ мавжуд манбалар уларни турлича талқин қилади. Кўпчилик тадқиқотчилар бошқариш функциялари фаолиятга асосланади, шу боис, фаолият юритаётган объект (бошқарув объекти) хусусиятларининг акс этиши унинг моҳияти намоён бўлишининг аниқ шакли деб ҳисоблайдилар.

Бизнинг фикримизча, давлат хизмати персонални бошқариш соҳасига татбиқ қилинган функциялар - давлат ҳокимияти органи, унинг кадрлар хизматининг персонални бошқариш соҳасидаги фаолияти мазмунининг асосий

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации. – М., 1997. с. 60,62.

йўналишидир. Функцияларни универсал функцияларга (улар ҳар қандай бошқарув жараёнига хос) ва кадрлар хизматининг, унинг бошқарув таъсири ўтказишига доир муайян ўзига хос функцияларга ажратиш тўғри бўлади.

Бошқарувнинг универсал функцияларига истиқболни белгилаш ва режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, тартибга солиш, назорат қилиш киради. Бу ташкилий элементлар бошқарув жараёнининг моҳиятини акс эттиради.

Ўзига хос функциялар умумий функцияларни амалга оширишнинг ишчи воситаси ҳисобланади. Уларга қуйидагилар киради:

#### 1. Маъмурий функция.

У меҳнат қонунчилиги ва меъёрий ҳужжатлар асосида бошқарув органлари фаолиятини уюштиришни ифодалайди. Қонун ва меъёрий ҳужжатлар давлат хизматини тартибга солиб туради. Ушбу функциянинг моҳияти штат жадвалини тузиш, ходимларни ишга қабул қилиш, бўшатиш, лавозимлар бўйича кадрлар силжишини расмийлаштириш, меҳнат қонунларига риоя қилинишини назорат қилишдан иборат.

#### 2. Режалаштириш функцияси.

У бошқарув кадрларига нисбатан мавжуд эҳтиёжни режалаштириш функцияси замирида намоён бўлади. Мазкур функция мазмунан мавжуд кадрлар потенциалига баҳо бериш ва келгусида кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлашдан иборат. Бу функция истиқбол режалари, дастурлар мавжуд бўлишини назарда тутади.

#### 3. Ижтимоий функция.

У давлат хизматчилари манфаатини кўзлаб, ижтимоий имтиёзлар даражасини белгилашда акс этади. Ҳозирги вақтда бу функция ходимларнинг соғлиги ва хавфсизлигини таъминлаш юзасидан амалга ошириладиган муайян ишлар ҳажмини қамраб олади. Илгари бу функцияларни касаба уюшмаси ташкилотлари бажарарди. Бунда овқатланиш, тиббий хизмат кўрсатиш, жисмоний тарбия ва шу кабилар назарда тутилади.

#### 4. Хизмат фаолияти сифатини ошириш функцияси.

У меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш (унинг

ҳажми ва мазмуни), таркибий бўлинмалардаги ташкилий ўзгаришларга доир таклифларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ўз ичига олади.

Мазкур функция персонал билан юқори сифат даражасида иш олиб бориш, замонавий услуб ва технологияларни татбиқ этиш, персоналнинг ўқув ишларини ташкил этишни назарда тутди.

#### 5. Тарбиявий функция.

У давлат хизматидаги шахс ролини орттириш, унинг маънавий-ахлоқий сифатларини билиш, уларни шакллантириш ва ўз фаолиятини ҳокимият органлари олдида турган вазифалар билан боғлаб олиб боришдан иборат.

#### 6. Сабаб функцияси.

У давлат хизматини бошқариш органлари таркибига кирувчи бўлинма ходимларини иқтисодий, ахлоқий ва бошқа воситалар билан фаол меҳнатга ундовчи шарт-шароитларни яратиш беришни назарда тутди.

#### 7. Ахборот-аналитик функция.

Бу функция давлат хизмати персонали билан ишлашда компьютер техникасининг замонавий ахборот базасидан фойдаланишни таъминлайди. У куйидагиларни ўз ичига олади: персонални бошқариш бўлинмалари; бўлимларни компьютер ва замонавий, ташкилий техника билан таъминлаш; кадрлар ишининг дастурини ишлаб чиқиш; кадрларга доир маълумотлар - ахборот банкини яратиш; баҳо беришга доир эксперт-аналитик ва ахборот ишида ЭХМдан фойдаланиш; кадрларга доир ахборотлар банкининг хавфсизлиги, махфийлигини таъминлаш.

Ўзига хос функциялар ўзгарувчан эканлигини қайд этиш керак. Ижтимоий-сиёсий шарт-шароитлар, давлатнинг жамиятдаги ўрни ва роли ўзгариши билан мазкур функциялар ижтимоий эҳтиёж ва давлат имкониятларига қараб ўзгаради.

Республикамизда ислохотлар ўтказилаётган бир шароитда давлат хизматини, унинг персонални бошқаришни таъминлайдиган органларнинг функциялари бойиб, кенгайиб боради. Функциялар бошқарув тизимининг муҳим таркибий қисми сифатида давлат бошқаруви тизими ривожланиши билан такомиллашиб боради. Тузилма эса

бир жойда ва объектнинг равишда татбиқ этилаётган функциялардан орқада қолиш ласқатига эга.

Тузилма ва функцияларнинг ўзгариши бир хилда кечмаслиги туфайли улар ўртасида муайян даврда вужудга келадиган номувофиклик шу даражага етадики, бунда тузилма бошқарувчи субъектнинг самарали фаолияти йўлда тўсикка айланади.

Тузилма (шакл) билан функция (мазмун) ўртасидаги номувофикликнинг чуқурлашуви “зиддият”га олиб келади. Бу зиддият тузилма-функция орасидаги қарама-қаршиликлар ривожининг энг юқори босқичини ифодалайди, тузилма-функция қарама-қаршиликлари ўртасидаги зиддият ҳал этилиши билан тузилма шаклининг функционал мазмунга нисбатан номувофиклиги барҳам топади ва давлат аппарати тузилмасини такомиллаштириш жараёнида янги тузилма пайдо бўлади.

Эскириб қолган шаклни янги мазмунга мувофиқ келтириш ҳам назарий, ҳам амалий аҳамиятга эга. Давлат хизмати ва унинг персоналени бошқариш органларининг фаолияти кўп вариантли эканлиги билан ажралиб туради. Шакл ва мазмун ўртасидаги муносабатларни белгилашда давлат хизмати бошқарув органларининг доимий ривожланишда бўлган функциялари ўзгаришини эътиборга олиш лозим. Бу ерда функция тузилма ҳосил қилувчи асосий омил сифатида майдонга чиқади. Тузилманинг ўзгариши функцияларнинг ўзгаришига жиддий таъсир қилмайди. Тузилма функцияларга бўйсунди ва уларни амалга ошириш воситаси бўлиб хизмат қилади. Афсуски, давлат ҳокимияти органлари кадрлар хизматининг амалий фаолиятида таркибий-функционал нисбатнинг ушбу муҳим назарий-амалий томони унчалик ҳисобга олинмайди.

Кадрлар хизматининг мақоми улар фаолиятининг қанчалик йўлга қўйилганлиги, уларнинг хизмат бинolari (хоналари), ташкилий техника, компьютер ва бошқа техник воситалар билан қанчалик таъмин этилганига боғлиқ. Ўтказилган сўровлардан маълум бўлишича, кўпчилик хизматнинг ташкил этилиши ва зарур техник воситалар билан таъминланганлигини қониқарли деб баҳолайди. Лекин ҳозирги шароитда талаблар даражаси янада ошади.

Тажрибалар кўрсатишича, ҳар қандай демократик жамиятда давлат хизматини унинг персонални бошқариш билан узвий бирликда олиб боришга қодир органлар зарур бўлади. Уларнинг ваколати доирасига: давлат бошқаруви сиёсатини ишлаб чиқиш; қонун ва меъёрий ҳужжатлар тайёрлаш; кадрлар хизматининг инфратузилмаларини яратиш; давлат хизмати штатларини таркиб топтириш; давлат бошқаруви муаммоларига доир илмий-тадқиқот ишларини мувофиқлаштириш ва бошқа масалалар киритилиши лозим.

Ҳозир бизда персонални бошқаришда қўлланиладиган илмий ёндашув ва усулларнинг назарий ҳам амалий томонлари ишлаб чиқилган. Улардан айримларининг қисқача таърифини келтирамиз:

1. Тизимли ёндашув. Ҳар қандай тизим (бошқарув объекти) ўзаро боғланган элементларнинг йиғиндиси сифатида қаралишини назарда тутлади.

2. Комплекс ёндашув. Бошқарувнинг иқтисодий, ташкилий, ижтимоий ва психологик жиҳатларини ўзаро боғлиқ равишда ҳисобга олишни талаб қилади. Агар менежментнинг мана шу зарур жиҳатларидан бири эътибордан четда қолса, у ҳолда муаммо ҳал бўлмай қолади.

3. Менежментга интеграцион ёндашув. Менежмент тизимининг айрим кичик тизим ва элементлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни; бошқарув объекти ҳаётий циклининг босқичлари ўртасидаги алоқаларни; вертикал бўйича бошқарув бўғинлари, горизонтал бўйича бошқарув субъектлари ўртасидаги алоқаларни текшириш ва кучайтиришга қаратилиши лозим.

4. Маркетинг ёндашуви. Ҳар қандай вазифаларни ҳал қилишда бошқарувчи кичик тизимнинг инсонга (томошабинга, истеъмолчига ва хоказоларга) таяниб иш кўриши лозимлигини назарда тутлади.

5. Функционал ёндашув. Персонални бошқариш кадрлар тизилмаларининг кўрсатадиган бошқариш таъсири жараёнини амалга оширишда бажариладиган функциялар мажмуидан иборат.

6. Динамик ёндашув. Персонални бошқариш жараёнини диалектик бирлик, сабаб-оқибат боғланишлари ва қўшимча бўйсунуш доирасида олиб қараш, 5-10 йил ол-



динги даврни ретроспектив таҳлил этиш, истиқболни таҳлил қилиш имконини беради.

7. Жараёни ёндашув. Бошқарув функцияларини ўзаро боғлиқ, бир-бирини такозо қилувчи функциялар сифатида олиб қарайди. Бошқарув жараёни барча функцияларнинг умумий йигиндиси, узвий алоқадорликдаги харакатларнинг туркуми сифатида характерланади.

8. Меъёрий ёндашув. Менежмент тизимининг кичик тизимлари бўйича бошқарув меъёрларини белгилаб чиқишни талаб қилади. Бошқарув тизимининг ҳар бир элементи бўйича асосланган меъёрлар қанчалик тўғри татиб қилинади, бошқарув, истиқболли режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат даражаси шунчалик юқори бўлади.

9. Маъмурий ёндашув. Функция, ҳуқуқ ва мажбуриятларни меъёрий ҳужжатлар (буйруқ, фармойиш, кўрсатма, стандарт, йўриқнома, низомлар ва ҳоказо) бўйича тартибга солишдан иборат.

10. Ахлоқий ёндашув. Давлат хизматчисига илмий бошқарув усулларини қўллаш асосида ўз имкониятлари, ижтимоий қобилиятларини англаб этишига ёрдам кўрсатишни назарда тутлади.

11. Вазиятли ёндашув. Давлат хизмати персонални бошқаришдаги мавжуд усулларнинг энг мақбул деб топилган вазияти билан белгиланади.

Персонални бошқаришнинг ҳар қандай шароитга мос келадиган ягона усули йук. Шунинг учун муайян вазиятга энг мос келадиган, муаммони ҳал этишга кўпроқ ёрдам берувчи усул самарали бўлиб чиқади. Классик менежмент ва бошқарув амалиётининг замонавий босқичига ҳос бўлган усулларни ҳар томонлама таҳлил қилиб айтиш жоизки, улардан тўғридан-тўғри андоза олиб нусха кўчириш нотўғри. Тўпланган тажрибага вазминлик ва эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлиш, жамиятимизнинг ривожланиш даражасини, қарор топган миллий анъаналарни, кадрларимиз психологиясини ҳисобга олиш зарур. Акс ҳолда чет эл тажрибаси фойда ўрнига зарар етказиши мумкин.

Кейинги йилларда қарор топган давлат хизмати ходимларини танлаш ва уларга баҳо бериш тизими фақат кадрларни жалб қилишгина эмас, шу билан бирга “ тасодиқий

кишилар”нинг оқиб келишини тўхтатиб қўйиш механизмини ҳам ўз ичига олади. Бу иш принципи таркибига текшириш, назорат қилиш ва ниҳоят ишга қабул қилиш жараёнлари киради. Фуқарони давлат хизматига қабул қилиш-қилмаслик қонун-қоидалари расмий ҳужжатларда изоҳланган.

Ўзбекистон Республикасининг қонунлари касбий ва ахлоқий жиҳатдан тайёргарлиги бор ходимларни давлат хизматига танлашга доир бир қанча чора-тадбирларни белгилайди. Хусусан, конкурс асосида танлаш, малака имтиҳони ва аттестациядан ўтказиш, даромадлари тўғрисида декларацияни тақдим этишни кўзда тутди. Бирок, қонун давлат хизматчисининг ахлоқ кодексини (“ор-номус кодекси”ни) ўз ичига олмайди. Чунки, бу кодекс давлат ҳокимиятининг обрў-эътибори ортишига, фуқароларнинг ташкилотларга бўлган ишончини мустаҳкамлашга тўсик бўлиши, мансабдорлар орасида ахлоқий маданиятнинг пасайишига олиб келиши мумкин.

Шак-шубҳасиз, давлат хизматчисининг ахлоқ кодекси ахлоқий қоидаларнинг бузилишини назорат қилиш усулларини белгилаб бермайди, ахлоққа зид хатти-ҳаракатлар учун санкция ва жазо чораларини назарда тутмайди. У умумэътироф қилинган ахлоқий андоза ва принципларга асосланган талаблар тизими ҳисобланади. Ахлоқ кодексининг қисқача маъноси шундан иборатки, жамият, ва давлат манфаатлари давлат хизматчисининг юксак онги ифодаси сифатида амалий фаолиятнинг пировард мақсадига айланади.

Ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий пойдевор алмашинуви билан рўй берадиган янги бошқарув функцияларининг таркиб топиши давлат хизмати персоналини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш муаммосига янгича ёндашуви талаб қилади.

Айни пайтда, бунинг учун объектив шарт-шароитлар етарли эмас. Бугунги кунда, давлат менежменти бўйича мутахассисларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими мукамал эмас, унинг жойлардаги айрим тузилмалари тугатилган, таълимнинг кечки шакллари деярли барҳам топган. Баъзи шаҳарларда мавжуд бўлган марказ, курс, мактаблар стихияли тарзда, эскича услубда, юзаки иш олиб бормоқда.

Зеро, уларда зарур кадрлар, ўқув-услубий материаллар, моддий-техника базаси етарли эмас. Минтақавий ва маҳаллий маъмуриятларнинг кўпчилиги зарур ҳажмда кадрлар тайёрлашни амалга ошириш учун керакли маблағларга эга эмас.

Ҳокимият органларида ходимларнинг ўқишга бўлган қизиқиши камайиб, билим, малаканинг нуфузи пасайиб кетмоқда. Давлат хизмати персоналининг муайян қисми адабиёт, ҳужжат ва материаллар билан мустақил ишлашга бефарқ муносабатда бўлмоқда. Қолбуки, давлат хизматчиларидан лавозимига доир вазифаларни бажариши учун ҳар томонлама профессионал билимларга эга бўлиш талаб қилинади. Ҳамма жойда кадрларни олдиндан тайёрлашга эътибор берилмайди, давлат хизматчилари янги гоёларни идрок қилиш ва улардан амалда фойдаланишга касбий ва ахлоқий жиҳатдан суғ тайёргарлик кўргани кўзга ташланади.

Давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари учун кадрларнинг узлуксиз касбий таълим тизими ва тузилмасини шакллантириш муаммоси кўндаланг бўлиб турган бир пайтда Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони билан Тошкентда Давлат ва жамият қурилиши академияси ташкил этилди. У ҳозирги вақтда муваффақиятли иш олиб бормоқда. Мазкур академия республикада давлат ҳокимияти ва бошқаруви тизими учун юқори малакали кадрлар тайёрловчи олий нуфузли муассаса бўлиб қолди.

Давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари кадрларининг касбий малакасини узлуксиз таълим шароитида ошириб бориш учун қуйидаги тадбирларни бажариш талаб қилинади:

- бошқарувчи кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, пунинингдек, давлат ва минтақавий бошқарув йўналишлари бўйича малака оширишни таъминлашга қодир бўлган ўқув юртларининг кенг тармоғини вужудга келтириш, бошқарувнинг юқори ва ўрта бўтин раҳбарларининг захирасини тайёрлаш;
- давлат бошқаруви органларининг кадрларга бўлган эҳтиёжларига баҳо бериш ва истиқболли ривожланиш йўлларини ишлаб чиқиш, уларнинг таълим олиш муддатлари ва шакллари аниқлаш;

- ўқув жараёнини ўқув-услубий, илмий жиҳатдан ахборот билан таъминлашни оптималлаштириш асосида ўқув юртлари ишини қайта ташкил этиш, профессор-ўқитувчилар таркибини тайёрлаш.

Давлат хизмати персоналини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимининг ривожланишига маблаг билан таъминлаш масаласида рўй берадиган муаммолар салбий таъсир кўрсатади. Давлат хизматчилари таълимини маблаг билан таъминлашда бюджетдан ташқари жамғармаларнинг имкониятларидан амалда фойдаланилмаяпти. Ваҳолопки, диққат-эътибордан четда қолаётган ушбу имконият давлат хизмати-ни кадрлар билан таъминлаш механизмини такомиллаштириш, давлат ҳокимияти органлари персоналини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш ишларини юқори савияда ўтказишга ёрдам беради.

Давлат органлари персоналини бошқаришни такомиллаштириш борасида илмий-услубий ва кенгашиб иш юритиш принципларини яхшилаш шарт. Бу соҳада муштарак тадқиқотлар олиб бориш ва уларнинг натижаларини амалиётда татбиқ этиш муҳим. Тадқиқотлар йўналиши, аввало, кадрларга доир жараёнлар қонуниятини ва янги тамойилларини аниқлаш, кадрлар потенциалини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш, кадрлар соҳасидаги технология, янги мутахассисларга бўлган эҳтиёжни белгилаб олишга доир бўлиши зарур. Замонавий давлат хизматчиси стандартларини (давлат бошқаруви лавозимлари даражасига татбиқ қилганда) илмий асосда ишлаб чиқиш, давлат хизмати персонали билан ишлашнинг турли йўналишларига оид илмий-услубий ҳужжатларни яратишга эътибор бериш даркор.

Персонални бошқаришни ахборот билан (статистик, социологик ва бошқа) таъминлаш паст даражада ташкил этилган. Бу давлат органлари кадрлари билан ишлашнинг демократик асослари, механизм ва технологияларини шакллантиришга тўсқинлик қилмоқда. Бу иш ошкоралик, мунтазамлик принципига таянган комплекс ишлардан иборат бўлмоғи лозим. Ҳозирги вақтда, давлат хизматчилари ҳақидаги ахборот юзасидан ҳисобот талаб қилишнинг янги тизими жорий этилмоқда. Бу тизим бошланғич асосларда бир хилда амалга оширилиши, таққосланиши, илмий-

амалий таҳлил учун қулай бўлиши, жамоатчилик, айниқса, кадрлар хизмати ходимлари учун ошқора тутилиши мақсадга мувофиқ.

Бугунги кунда кўп уринишларга қарамай, давлат органи персонални бошқариш самарадорлигини ошириш муаммоси ўта долзарб бўлиб қолмоқда.

Амалда барча тадқиқотчилар персонални бошқаришнинг янги, шу билан бирга ижтимоий-иқтисодий жараёнлардан илгарилаб кетувчи пухта андозаси зарур, деган фикрга келган. Ҳозирги вақтда персонални бошқариш органи таркибан қайта тузиш ва уларни функционал жиҳатдан бойитиш, талаб даражасидаги қонуний, илмий, услубий ва ташкилий ечимларини юқори даражада ҳал этиш вазифаси ҳам ўз ечимини кутмоқда.

Давлат бошқарувининг замонавий талаби барча даражадаги ҳокимият органи раҳбарларидан юксак профессионал билим ва амалий тажрибани талаб қилмоқда. Уларнинг профессионал тайёргарлиги ва омилқорлиги персонални бошқариш самарадорлигини оширишда жуда аскотади.

Бўлажак раҳбарларни танлаш ва олдиндан синаб-текшириб кўришнинг пишиқ-пухта тизими ишлаб чиқилмаганлиги, аниқ талаб мезонларининг йўқлиги давлат ҳокимияти органи апаратида касби ва ахлоқи паст даражада бўлган шахсларнинг кириб келишига сабаб бўлмоқда. Бошқарув тизими раҳбарлигига кўпинча, давлат хизматида умумий қабул қилинган тартиб-қоидалар асосида тайинлаш қабул қилинган. Тайинланган раҳбарлар қисқа муддат ичида вазифаларини тўлиқ ўзлаштирмасданок хизмат поғонасида юксалади. Бу ҳол персонални бошқаришга салбий таъсир кўрсатади. Зеро, бир томондан, янги раҳбарнинг касбий лаёқати мукамал бўлмасдан қолади. Иккинчи томондан эса, раҳбар қўл остидаги ходимлар наздида адолатчилик принципи бузилади. Иш самарадорлигининг пасайиб кетиши оқибатида штатларни кенгайтириш, бошқарув ҳаражатларини кўпайтириш лозим бўлади. Натижада, давлат апаратининг иш мароми пасаяди.

Давлат хизмати персонали ишининг самарадорлигига давлат ҳокимияти органиларининг тез-тез ўзгариб туриши қабул қилинган қарорлар ижросининг паст даражаси, метъ-

рий-ҳуқуқий базанинг номукамаллиги, ишнинг идоралар-аро, идоралар ичида такрорланиши ҳам салбий таъсир қилади.

Давлат хизмати персонали келажакни кўзлаб иш юри-тиши, ижтимоий, иқтисодий ва технологик ўзгаришларга ҳозиржавоблик билан мослаша олиши лозим. Бунга эриш-моқ учун персонал билан ишлашда таъсир кўрсатишнинг самарали восита, тамойил, усул, шакл ва технологиялари-дан фойдаланиш зарур.

Персонални бошқаришдан кўзланган мақсад давлат ҳокимияти органларини оқилона ташкил этиш ва улар-нинг фаолият кўрсатиш даражасини оширишдан иборат. Персонални бошқаришни самарали уюштириш натижасида – юксак уюшқоқлик, функцияларни аниқ белгилаб олиш, лавозимлар погонасини белгилаш, ишдаги ўхшаш-лик, тақрорийликка барҳам бериш, ижрочилик интизоми-ни кучайтириш, хизмат муносабатларини тартибга солишга эришилади.

*Инсон маълум мақсадни кўзлаб  
иш юритар экан, энг аввало,  
у хатти-ҳаракатлар мақсади,  
услуги, воситаларини инобатга  
олувчи иш режаси ёки мақсадга  
элтувчи амаллар тартибини  
белгилаб олади.*

*Қадимги Хитой  
фалсафасидан*

### III БОБ. КАДРЛАРНИ КАМОЛ ТОПТИРИШ: ВАЗИФА, УСУЛ ВА ТЕХНОЛОГИЯЛАР

#### 3.1. Кадрлар тайёрлашни режалаштириш

Кадрларни ривожлантириш сиёсатининг асосий вази-  
фаси давлат ҳокимияти органларини малакали хизматчи-  
лар билан таъминлашдан иборат. Касбий ривожланиш  
масалаларини танлаш ва ҳал қилишда иқтисодий тежамкор-  
лик талаб этилади. Кадрларга бўлган эҳтиёжни пухта режа-  
лаштирмаслик сабабли вакант ўринларга давлат хизматчи-  
лари тартибсиз равишда танланади.

Давлат органи тизимида кадрларни жойлаштиришни  
ўринли режалаштириш куйидаги ижобий натижаларни  
беради:

- давлат хизматига қабул қилиш жараёни такомилла-  
шади. Режалаштириш давлат органининг персоналга  
бўлган эҳтиёжини ифода этувчи ахборот манбаи ҳисоб-  
ланади. Бу хил ёндашув давлат лавозимларига режали  
асосда номзодлар излаш ва танлаб олишни таъминлаш,  
малакали кадрлар етиштириш билан боғлиқ харажат-  
ларни камайтириш ва танглик ҳолатларига барҳам бериш  
имконини яратади;
- персоналдан фойдаланишни оптималлаштиради. Батаф-  
сил режалаштириш давлат хизматчиларининг талаб  
даражасига мувофиқ потенциалини аниқлаш ва ундан

самарали фойдаланишга ёрдам беради. Бунинг натижасида лавозимлар доирасини кенгайтириш, ходимларни бошқа лавозимларга ўтказиш, уларнинг лавозим бўйича кўтарилишини режалаштириш ва ривожлантириш имкони пайдо бўлади;

- давлат хизматчиларининг узлуксиз касбий таълими муайян режа асосида ташкил этилади. Бу эса ходимларда зарур малакани таъминлаш ва ўта тежамкорлик билан қўйилган мақсадларни амалга ошириш имконини беради;
- персонални бошқариш бўйича бошқа дастурларни ривожлантириш учун мустақкам негиз яратади. Персоналнинг сон жиҳатидан ўсиш тамойиллари, малака тузилишидаги ўзгаришларни билиш кадрларни касбий жиҳатдан ривожлантиришнинг узоқ муддатли дастурларини ишлаб чиқишга шароит тугдиради;

- персонални саклаб туришга доир умумий чиқимларни қисқартириш мумкин бўлади. Давлат органи узоқ истиқболга мўлжалланган ўз эҳтиёжларини билса, меҳнат бозорида вужудга келган конъюнктуралдан фойдаланиб ўзгараётган вазиятдан ўзига фойда чиқариб олади.

Кадрларни ўстириш давлат ҳамда шахс манфаатларининг узвий бирлиги йўлида амалга оширилади. Ташкилот учун зарур вақт ва жойда, керакли миқдорда тегишли малакаси бор персонал таркибига эга бўлиш жуда муҳим.

Кадрлар салмогини оширишни режалаштириш давлат хизматчиларининг юқори самарали фаолияти учун қулай шароитлар яратади. Кадрларни ижодий меҳнат қилиш, ўз шахсий қобилиятларини ривожлантириш учун қулай шароитлар мавжуд, юқори ва доимий иш ҳақи кафолатланган давлат лавозимлари кўпроқ жалб этади.

Шуни эсда тутиш лозимки, кадрлар ишини режалаштириш давлат ҳокимияти органидаги умумий режага мос тушган тақдирдагина самара беради. Бундай режалаштириш қўйидаги саволларга жавобни қамраб олиши лозим:

- қачон, қаерда, қандай малакага эга бўлган ва қанча давлат хизматчиси зарур бўлади?
- ижтимоий зарар етказилган ҳолда зарур миқдордаги персонални қаердан ва қандай қилиб жалб этиш ёки ортиқча персонални қандай қилиб қисқартириш мумкин?



- ҳар бир давлат хизматчисининг қобилияти, билими ва касб соҳасидаги тажрибасидан қандай қилиб яхшироқ фойдаланиш керак?
- давлат хизмати олдида турган янги вазифаларга мувофиқ кадрларнинг ривожланишини, уларни зарур билим ва малака ҳосил қилишини қандай қилиб таъминлаш мумкин?
- кадрлар ишига доир режалаштирилган тадбирлар қандай моддий, молиявий ҳаражатларни талаб қилади?

Бу масалаларни ҳал этиш учун барча тоифадаги давлат хизматчиларини тайёрлаш, уларнинг ўзгариб бораётган шарт-шароитларга кўникишини таъминлаш борасидаги тадбирларнинг кенг мажмуини режалаштириш ва амалга ошириш зарур. 2-схемада давлат хизмати персоналани бошқариш тизимида кадрларни режалаштиришнинг тутган ўрни кўрсатиб берилган.

Шундай қилиб, кадрлар ишини режалаштириш бири-бири билан боғлиқ тадбирлар мажмуидан иборат. Бу тадбирнинг бош мақсади давлат органларини ўз вақтида, кам ҳаражат эвазига зарур миқдор ва сифатга эга бўлган персонал билан таъминлашдан иборат. Бу мақсадни қўзлаб амалга ошириладиган тадбирлар мажмуи персоналнинг ривожланиш тамойилларини вақтида аниқлаш, унга нисбатан миқдорий ва сифатий талабларни олдиндан белгилаб чиқиш, давлат хизматчиларининг касб-малака таркибидаги ўзгаришларни кузатиб бориш, улардан самарали фойдаланишни ўз ичига олади. Ҳозирги вақт амалиётида кадрларни режалаштиришнинг энг оддийдан мураккаб андозаларгача турлари мавжуд.

Энг оддий ва кўп қўлланиладиган усул - *экстра-полия усули* бўлиб, у кадрлар ишига доир бугунги вазиятни келгусига кўчиришдан иборат. Экстраполяция усулининг мақбул томони - ҳамма учун қулайлиги, номақбул томони эса, давлат органининг ривожланишини ва ҳаётдаги ўзгаришларни ҳисобга олмаслигида ифодаланади. Шунинг учун бу усулдан барқарор шарт-шароитда қисқа муддатли режа тузишда фойдаланилади. Бу усул давлат хизматчиларининг сони ва касб-малака таркибидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш имконини беради.

2-схема. Давлат хизмати персоналени бошқариш тизимида кадрлар ишини режалаштиришнинг тутган ўрни



Бу ўзгаришлар турлича бўлиши мумкин. Масалан, давлат органининг фаолият мақсади, вазифалари, фаолият

ҳажми, миқёси ўзгаради. Вазиятнинг ўзгариши бошқа бир қатор омилларга ҳам боғлиқ.

*Эксперт баҳолари усули* кадрларга бўлган эҳтиёжларни аниқлашда экспертларнинг ҳулосасидан фойдаланишга асосланган. Давлат хизмати тизимидаги экспертлар гуруҳи бўлинмаларнинг раҳбарлари, кадрлар хизмати мутахассисларидан таркиб топади. Улар буюртмалар асосида ҳулосалар тайёрлаш, экспертларнинг баҳоларини тўплаш ва ҳужжатларга тартиб бериш билан шугулланади.

Бунинг учун турли усуллардан – гуруҳ бўлиб муҳокама этиш, ёзма шарҳ (ҳар бир раҳбарга кадрлар хизмати тайёрлаган саволларга жавоб қайтариш таклиф этилади), Дельфи усулидан фойдаланилади. Дельфи усули кадрлар хизмати билан экспертлар гуруҳи ўртасидаги ёзма мулоқатдан иборат. Кадрлар хизмати персоналга бўлган эҳтиёжга қараб саволнома ишлаб чиқади ва уни экспертларга юборади, сўнгра уларнинг жавобларига ишлов беради ва умумлаштирилган натижаларни экспертларга саволлар билан биргаликда жўнатади. Бу тадбир давлат хизматчиларининг эҳтиёжини аниқлашда экспертлар бир фикрга келмагунча такорланади.

Эксперт баҳолари усулининг афзаллиги кадрларни танлашда: раҳбарларнинг иштирок этиши билим ва тажрибаси режага қўшимча салмоқ бағишлашида ифодаланади. Бу усулнинг камчилиги ахборот тўплаш ва ишлов бериш жараёнларининг қўп меҳнат талаб қилиши, экспертлар мулоҳазаларининг субъективлигида намоён бўлади.

*Компьютер моделлари* комплекс ечимни таъминлайди. Мазкур моделлар математик формулалардан иборат. Улар бир вақтнинг ўзида экстраполяция, эксперт баҳолари усули натижасига ҳам асосланиши мумкин. Бу - ташкилотнинг персоналга бўлган эҳтиёжга таъсир кўрсатувчи омиллар динамикаси тўғрисидаги ахборотдан фойдаланиш имконини беради. Моделлар ходимларга бўлган эҳтиёжларни аниқ башоратлашга имкон яратади, бироқ бу моделларнинг қиммат туриши ва улардан фойдаланишда маҳсул қўникмаларнинг зарурлиги бу усулни қўлланишни чеклаб қўяди. Давр бўйича-стратегик, тактик ва тезкор режалаштириш фарқланади.

Амалиётда тезкор режалаштириш кўпроқ қўлланади. У тезкор режада белгиланган ўзаро боғланган тadbирлар мажмуини амалга оширишни кўзда тутлади (3-схемага қаранг).

Кадрларни режалаштириш бир қатор изчил босқичлардан иборат. Ахборот босқичида махсус ишлаб чиқилган анкеталар ва ахборот варақалари ёрдамида персонал ҳақидаги статистик ва бошқа зарур маълумотлар тўпланади.

Улар қуйидаги маълумотларни тақдим этиши лозим:

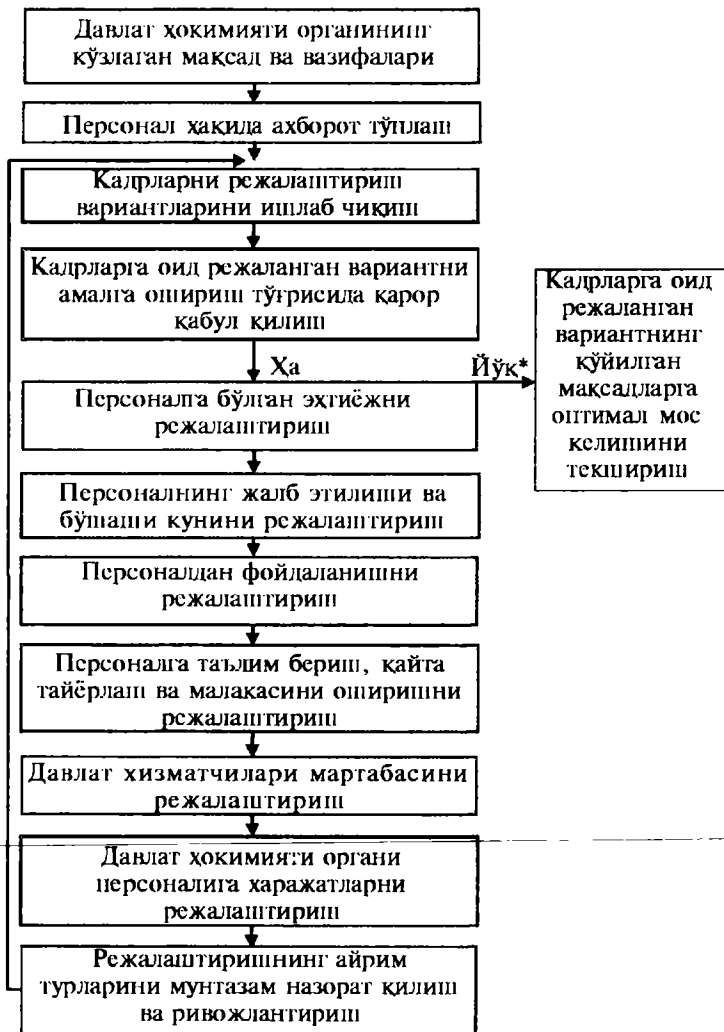
- персоналнинг доимий таркиби ҳақида: давлат хизматчисининг фамилияси, исми, отасининг исми, яшаш жойи, ёши, давлат хизматига кирган вақти ва ҳоказо;
- персонал таркиби тўғрисида: лавозими, малакаси, жинси, ёши, миллий таркиби; персонал таркибида турли гуруҳ мутахассислари, раҳбарларнинг улуши ва ҳоказо;
- кадрларнинг алмашилиши ва кўнимсизлиги ҳақидаги маълумот;
- иш кунининг давомийлиги тўғрисида: тўлик ёки қисман банд кунлар, таътилнинг қанча давом этиши, касаллик ёки бошқа сабаблар туфайли вақтнинг бекор сарф бўлиши;
- иш ҳақи тўғрисида: унинг таркиби, лавозим оклади бўйича ҳақ тўлаш, кўшимча иш ҳақи, устамалар;
- давлат органи кўрсатадиган ижтимоий хизматлар тўғрисида: қонун, шартнома ва ҳоказо расмий ҳужжатларга мувофиқ ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган харажатлар.

Анкета ва ахборот варақалари давлат ҳокимиятининг тегишли органи, кадрларни режалаштириш эҳтиёжи, мақсади ва вазифаларини энг мақбул тарзда акс эттиришини кўзлаб тузилади.

Умуман, персонал ҳақидаги ахборот қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- олдийлик (муайян ҳолатда зарур бўладиган миқдор ва ҳажмдаги маълумотларнигина қамраб олиши лозим);
- қўргазмалилик (жадвал, графиклардан фойдаланиш);
- бир хиллик (маълумотлар материалнинг семантик, синтактик ва мантикий бир хиллигига мос келиши

### 3-схема. Давлат хизмати персонали билан тезкор режа асосида ишлаш алгоритми



\* “Йўқ” сўзи режа вариантларини қараб чиқишда мантикий ечимни билдиради. У оптимал бўлмаса, бундан кейинги ҳаракатлар хусусидаги ечим салбий (“йўқ”) бўлса, у ҳолда оптимал вариант (“ҳа”) топилмагунча вариантларни қараб чиқиш зарур. Шундан кейин ҳаракат давом эттирилади. (Муаллиф изоҳи)

лозим);

- таққослашга қулайлиги (маълумотлар таққослаб бўладиган бирликларда келтирилиши, ташкилот ичида ҳам унинг ташқарисида қиёслаб бўладиган объектларга тегишли бўлиши лозим);
- изчилик (маълумотлар битта ҳисоблаш услубига ва бир хил тақдим этиш шаклига эга бўлиши лозим);
- долзарблик (янги, оператив ва кечиктириб бўлмайдиган маълумотлар асосида бўлиши лозим).

Иккинчи босқичда кадрлар ишига оид режа вариантлари ишлаб чиқилади. Бу талбир кадрлар хизмати ходимларидан юксак касб маҳоратини ва кўп вақт сарф этилишини талаб қилади. Шунинг учун имкон қадар мавжуд вазиятда энг оптимал вариант қабул қилиш керак. Кадрлар ишига оид режалар асосида олинган ахборот давлат ҳокимияти органининг мақсади билан таққослаш асосида таҳлил қилинади .

Амалий фаолиятда кадрлар ишига оид режа вариантлари ҳамisha ишлаб чиқилмайди. Кўпинча кадрлар хизмати ходимлари биргина вариант билан чекланади. Бу вариант ҳам оптималликдан анча йироқ бўлади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси нуктаи назаридан энг мақбули кадрларга оид режаларнинг бир нечта “қоралама” эскиз вариантларини ортиқча тафсилотларсиз ишлаб чиқишдир.

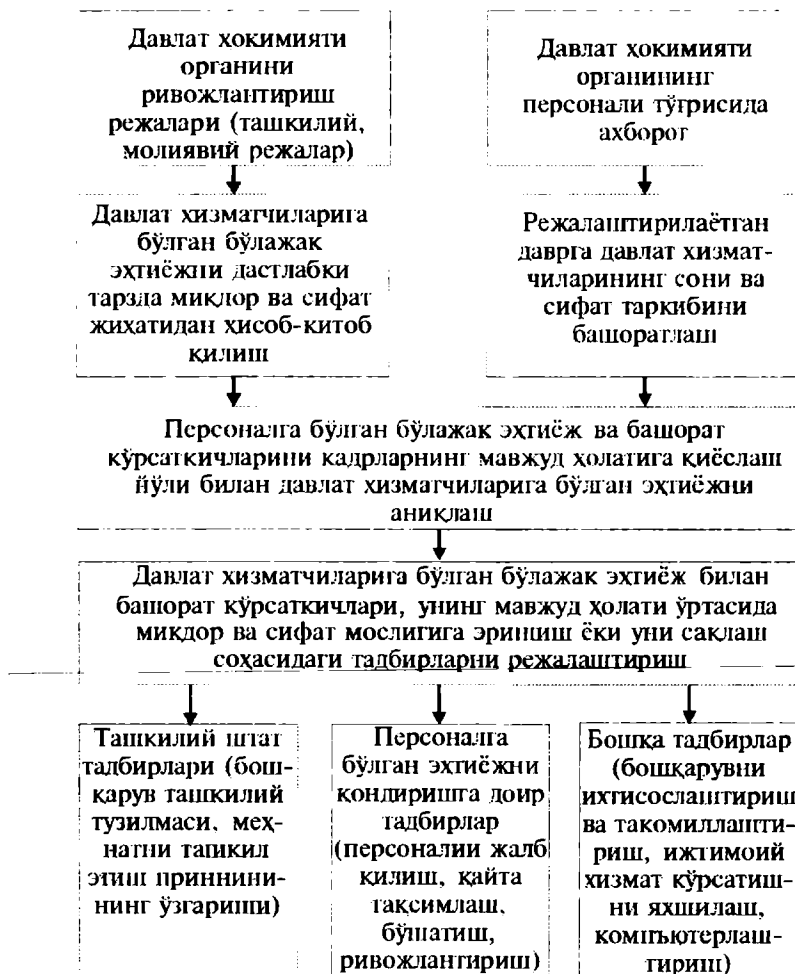
Навбатдаги босқич-кадрлар ишига оид режа вариантларидан бирини тасдиқлаш тўғрисида қарор қабул қилиш. Бунда мазкур вариант давлат ҳокимияти органи мақсадларига оптимал тарзда мос келиши лозим. Қабул қилинган вариант узил-кесил вариант ҳисобланади. Сўнгра у майда-чуйда деталаригача маромига етказиб ишлаб чиқилади, микдор ва сифат кўрсаткичлари аниқланади.

Кадрлар ишини режалаштириш жараёнида муҳим босқич – персоналга бўлган эҳтиёжни режалаштириш ҳисобланади. У штатлар жадвалига, бўш давлат лавозимларини эгаллаш режасига, давлат ҳокимияти органини ташкилий жиҳатдан ривожлантириш режасига асосланади. Энг мақбул усул штатлар – номенклатура усулидан фойдаланиш бўлиб, у штатлар жадвали асосида давлат хизмат-

чиларининг сони ва сифат кўрсаткичларини аниқлаш имконини беради.

Давлат хизматининг давлат лавозимлари бўйича малака талаблари, давлат хизматчиларига малака разрядларини

#### 4-схема. Давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш



бериш ва уларни сақлаш тартиби режалаштириш учун асос бўлиб хизмат қилади. Улар тегишли меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар асосида белгиланган бўлади.

Кадрлар ишини режалаштиришнинг турли бўлимларини шакллантиришда штат, лавозим йўриқномаларини тайёрлаш сифати бевосита фойдаланиладиган ҳисоб-китобларнинг тўғрилигига боғлиқ бўлади.

Давлат ҳокимияти органлари очик ижтимоий тизим ҳисобланганлиги сабабли уларнинг персоналга бўлган эҳтиёжи ички, ҳам ташқи омиллар таъсирида шакилланади. Ички ташкилий омилларнинг энг муҳими давлат ҳокимияти органининг ўз ҳолати, ривожланиш динамикаси ва тамоийллари дидир. Ривожланаётган ташкилот маълум миқдордаги давлат хизматчиларига эҳтиёж сезади. Давлат органларини ривожлантириш тараккиёт режаси асосида олиб борилади. Бу режа ташкилий, молиявий ва бошқа режар мажмуидан иборат. Давлат ҳокимияти органини ривожлантириш режаси қанчалик аниқ ишлаб чиқилган бўлса, персоналга бўлган бўлажак эҳтиёжни дастлабки тарзда миқдор ва сифат жиҳатидан ҳисоб-китоб қилиш ҳам шунчалик осон бўлади. Режалаштиришда давлат хизмати персоналини ривожлантириш аҳволи ва динамикасини ҳисобга олиш зарур бўлади. Хусусан, нафакага чиқиш муносабати ёки ўз хоҳиши билан ишдан бўшаш, декрет ва таквимий таътилллар, касаллик туфайли иш вақтининг беҳуда кетиши ва ҳоказо. Кадрлар хизмати бу динамикани кузатиб бориши, давлат хизмати персонали тўғрисидаги ахборотни тўлиқ ҳажмда билиши, режалаштириладиган даврга мавжуд давлат хизматига доир миқдор ва сифат кўрсаткичларини башорат қилиб кўриши лозим.

Давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёжни аниқлаш персоналга бўлган бўлажак эҳтиёж билан башорат кўрсаткичларини кадрларнинг мавжуд ҳолатига қиёслаш йўли билан амалга оширилади. Давлат хизматчиларига нисбатан ҳисоблаб чиқилган эҳтиёжни қондириш тадбирлар мажмуи режа асосида амалга оширилади. Бу хил ташкилий штат тадбирлари ҳокимият органининг ташкилий тузилмасини ўзгартириш, янги давлат лавозимлари, бошқарувнинг янги схемаларини жорий этиш, янги ходимларни жалб қилиш,



кадрларни қайта тақсимлаш, бўшашиш, давлат хизматчиларини ривожлантириш ва ҳоказо талбирлардир.

Давлат ҳокимияти органлари персоналини жалб қилиш, уларнинг кўниқиш ва бўшаб қолишини режалаштириш ташқи ва ички манбалар ҳисобига кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш вазифасини кўяди. Кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш, аввало, ташкилотда мавжуд бўлган давлат хизматчиларидан оқилона фойдаланишни тақозо этади. Ушбу мақсадда уларни лавозим жиҳатидан ривожланишини кўзлаб турли хизмат участкаларига кўчириш, улар мартабасини бошқариш, меҳнат қилиш учун янада қулай шарт-шароит яратиб бериш лозим. Ксйинги йилларда олим ва амалиётчилар ўртасида мансабдор шахсларни умрбод ёллаш асосида давлат хизматиға жалб этиш зарурлиги ҳақидаги фикр пишиб стилмоқда. Шу муносабат билан ўз ички имкониятлари ҳисобига кадрларға бўлган эҳтиёжни қондириш жуда долзарб масала бўлиб қолмоқда. Хўш, бундай йўлнинг афзалликлари нимадан иборат? Бунда бўшаб қолган давлат лавозимини тезда кадрлар билан таъминлаш мумкин. Ходимларнинг мартаба жиҳатидан ўсишиға имконият яратилади. Одатда, давлат лавозимиға даъвогар ташкилот ишининг ўзига хос хусусиятларини яхши билади ва янги ҳолатға (лавозимға) тезда мослашиб олади. Ички заҳиралар ҳисобидан кадрларға бўлган эҳтиёжни қондиришнинг ўз камчиликлари ҳам бор. Жумладан, лавозимға даъвогарлар танлаб олиш чекланган бўлади. Давлат лавозимиға бир нечта даъвогар пайдо бўлган тақдирда жамоада кескинлик ёки рақобатчилик руҳи пайдо бўлади. Ниҳоят, бундай йўл тутилса, амалдорларда “табақавий биқиклик” кайфияти илдиз отади.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёж фақат ички заҳиралар ҳисобига қондирилавермайди. Шу сабабли кадрларға бўлган қўшимча эҳтиёж аниқланади. Давлат хизматиға янги ходимлар, хусусан, етакчилик потенциалига эға бўлган ёшлар танлови ҳисобига эҳтиёжни қондириш манбалари режалаштирилади. Персонал таркибиға янги шахсларни жалб қилиш кадрлар билан ишлашнинг энг муҳим муаммоларидан бири. Зеро, давлат хизматчилари кўникма ҳосил қилиши, янги кас-

бий, ижтимоий ва ташкилий талабларни ўзлаштириши, давлат лавозими шарт-шароитларига мослашуви зарур.

Давлат хизматчиларининг кўникма ҳосил қилишини режалаштиришда бир қанча жиҳатлар ҳисобга олинади. Касбий кўникма давлат лавозимининг малакавий талабларини ўзлаштириш, касбга доир кўникмаларни такомиллаштириш, қўшимча билимлар олиш заруриятини англатади. Ташкилий жиҳатдан кўникиш давлат ҳокимияти органи тузилмасида давлат лавозимининг вазифаси ва ташкилий мақомини билиб олиш, унинг фуқоралик жамиятидаги ўрни ва хусусиятларини тушуниб олишни назарда тутати. Ижтимоий психологик ва психофизиологик кўникма ҳосил қилиш муаммоси хизмат муносабатлари одобини, янги жамоадаги ҳулқ-атвор ва ўзаро муносабат қоидаларини ўзлаштириш, янги муҳит, меҳнат фаолияти шарт-шароитларига мослашиш билан боғлиқ.

Кадрлар ишини режалаштириш давлат хизматчиларининг касб-малака ва лавозим жиҳатидан ўсишини таъминлаш, бунинг учун зарур шарт-шароитлар ва замин яратилиши муҳимлигини эътиборга олади. Режалаштириш шаклланаётган штатда кадрларнинг истикболли лавозимларга кўтарилишини аниқ ифодалаб бериши лозим.

Кадрлардан фойдаланишни режалаштириш штатдаги лавозимларни эгаллаш режасини тузиб чиқиш воситасида амалга оширилади. Персоналдан фойдаланиш давлат хизматчиларининг эгаллайдиган давлат лавозимида ўз касбий ва шахсий имкониятларини самарали ҳамда ижодий рўёбга чиқариши учун шарт-шароит яратишга қаратилган тадбирлар мажмуидан иборат.

Давлат хизматида персоналдан оқилона фойдаланиш, аввало, қуйидаги шартларга риоя қилиниши билан таъмин этилади: давлат хизматчисининг малакаси ва ижодий салоҳияти, унинг психофизиологик кўрсаткичлари давлат лавозими талабларига мос келиши; ходимлар меҳнат шариоти эргономика ва эстетикасини яхшилаш, иш жойини компьютерлаштириш, ходимларнинг ақлий, ташкилотчилик ва ижодий имкониятларидан самарали фойдаланиш; меҳнатни инсонпарварлик руҳида бойитиш, ундан бир хилдаги, эскириб кетган элементларни чиқариб ташлаш;

хизматчиларнинг турли тоифаларига (пенсия ёшидаги ва пенсия ёши арафасидаги шахсларга, ўқувчи ёшларга, талабаларга, аёлларга) табақалашган ҳолда ёндашиш.

Кадрлар иштини режалаштиришнинг энг муҳим таркибий қисми давлат хизматчиларига таълим бериш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни режалаштиришдир. Бу вазифани бажариш учун асос сифатида давлат хизматчиларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга бўлган эҳтиёжларкни ҳисоблаб чиқишга доир услубий тавсиялар қабул қилиниши мумкин.

Бу ҳисоб давлат лавозимлари гуруҳи, таълим турлари, йўналишлари ва мудлати бўйича йил давомида таълим олиши шарт ёки мақсадга мувофиқ бўлган тегишли давлат ҳокимияти органи хизматчилари миқдорига баҳо беришдан иборатдир. Давлат хизматчиларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш эҳтиёжини ҳисоблаш учун ҳисоб ҳужжатлари шаклларида фойдаланилади. Улар лавозимлар ва лавозим гуруҳлари рўйхатини, таълимнинг муайян турлари (қайта касб тайёргарлигидан ўтказиш малака ошириш), таълим шакллари (давлат хизматида ажралган ёки, ажралмаган ҳолда), иш йўналишлари (фаолият турлари ва таълим ҳажми бўйича ихтисослашув), давлат хизматчиларининг таълим олиш муддатлари рўйхатини ўз ичига олувчи жадваллардан иборат.

Мансабдор шахсларни қайта касб тайёргарлигидан ўтказиш лавозимни алмаштириш (бошқа ихтисосдаги лавозимга тайинлаш, янада юқорироқ лавозимни эгаллаш) имкони мавжуд бўлганда режалаштирилади. Қайта касб тайёргарлигидан ўтказишнинг муайян соҳалари махсус билим олишни талаб этади. Қайта касб тайёргарлиги давлат хизматида биринчи марта қабул қилинган ва таянч касбий-бошқарувчилик маълумотида эга бўлган шахслар учун режалаштирилади.

Давлат хизматчиларининг малакасини ошириш тегишли давлат ҳокимияти органи томонидан режалаштирилади ва ташкил этилади. Кўзланган мақсад белгиланган даврда ўқитиш йўли билан лавозим ваколати доирасида самарали фаолият юргиза оладиган кадрлар малакасини сақлаб туришдан иборат.

Кадрларни ўқитиш соҳасида ўтказилган ҳисоб-китоб давлат хизматчиларини ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга доир тадбирлар режасини ишлаб чиқиш, таълимга бўлган давлат буюртмасининг ҳажми ва тузилиши юзасидан таклифлар тайёрлаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Давлат хизматчиларини ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни режалаштириш бозор иқтисодиёти шароитида ўзгариб бораётган давлат хизмати талабларига кўникиш жараёнини тезлаштиради.

Давлат ҳокимияти органларида ишлан ажралган ва ажралмаган ҳолда таълим олиш услубидан фойдаланилади. Хизматдан ажралмаган ҳолда таълим олиш шакли анча арзон ва тезкор бўлиб, ўқиш кундалик хизмат вазифаларини бажариш билан бирга кўшиб олиб борилади. Хизматдан ажралмаган ҳолда таълим олишнинг энг муҳим усуллари мураккаблашиб борувчи топшириқлар бериш, стажировкалар ташкил этиш ва ўтказиш, йўл-йўриқлар бериш, ходимлардан ассистент сифатида фойдаланиш, уларга вазифалар ва жавобгарликнинг бир қисмини юклаш кабилар.

Ишдан ажралган ҳолда ўқиш анча самарали, лекин у кўшимча молиявий чиқимлар талаб этади ва холимни қисман хизмат вазифаларидан чалғитади. Таълим самарадорлигига фаол шакл ва усуллардан фойдаланиш асосида эришилади. Фаол таълим услубларидан муаммоли маърузалар ўқиш, муайян вазиятларни таҳлил қилиш, тадбиркорлик ўйинлари, конференция, семинар, маслаҳатлар уюштириш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этишни эътироф этиш мумкин.

Персонални ривожлантириш, меҳнатни рағбатлантириш, самарадорликни оширишнинг янги истиқболли йўналиши давлат хизматчилари мартабасини, хизмат-касб соҳасида кўтарилишини режалаштиришидир.

Кадрлар ишини режалаштиришнинг зарур вазифаларидан бири персонал тайёргарлигига сарфланадиган харажатларни белгилашдан иборат. У миқдор ва сифатга доир барча таркибий омилларни, тегишли нархлар ва тариф компонентларини ҳисобга олишни назарда тутати. Биринчи навбатда, харажатларнинг қуйидаги моддаларини эътиборга олиш зарур: давлат хизматчиларининг асосий ва кўшимча

иш ҳақи, ижтимоий сугуртага ажратмалар, хизмат сафари ва транспорт учун харажатлар; кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга сарфланадиган харажатлар; озиқ-овқатга, уй-жой, маиший хизмат, сихатгоҳда даволаниш, дам олиш, болалар муассасаларини билан таъминлашга қўшимча ҳақ ва компенсациялар тўлаш билан боғлиқ харажатлар. Шунингдек, меҳнатни ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, меҳнат қилиш учун янада қулайроқ шарт-шароитлар яратишга (психофизиология ва меҳнат эргономикаси, техник эстетика талабларига риоя қилиш), ташкилотларда соғлом рухий муҳитни вужудга келтириш мўлжалланган сарф-харажатларни ҳам режалаштириш керак. Кадрлар кўнимсизлиги юқори бўлса, янги ходимлар излаш, уларни ўқитиш ва давлат лавозимларини ўзлаштириш билан боғлиқ қўшимча харажатлар ҳам пайдо бўлиши мумкин.

Режалаштиришнинг айрим турларини мунтазам назорат қилиб бориш ва ривожлантириш тобора катта аҳамият касб этади. Бундай режалаштириш турлари кадрлар хизмати ходимларига катта масъулият юклайди. Улар кадрлар билан ишлаш технологияларини эгаллаши, давлат органи учун хос бўлган касб фаолиятини яхши билиши, кадрлар ишига доир жараёнларга тегишли тузатишлар киритиши лозим.

Давлат ҳокимияти органларининг кадрларни мунтазам равишда режалаштиришга бўлган эҳтиёжи ортиб боради. Бу орган катта бўлса, кадрлар ишига доир жараёнлар хилма-хиллигини ҳисобга олиш қийинлашади, режалаштиришнинг эса аҳамияти тобора ортади. Унинг вазифаларини амалга оширишнинг муҳим шарти — кадрлар хизматининг самарали ишлаши, мазкур жараённи аниқ ташкил этишдан иборат. У давлат органи фаолиятини режалаштириш умумий жараёнига боғлангандир.

Кадрлар ишини аниқ режалаштирмасдан туриб давлат органининг барча бўлинмаларини ўз вақтида кадрлар билан тўлдиришга эришиб бўлмайди. Бу режалаштириш кадрларнинг касб-малака тузилишидаги ўзгаришларни кузатиб бориш, персонални ривожлантиришдаги тамойилларни белгилаш, персоналга бўлган сифат ва миқдорий талабларни ўз вақтида аниқлаш, кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

*Тилло-ю, қумуш келпир-  
мас шуҳрат, Инсонни  
ардоқлар хунару талант.*

*А. Жомий*

## IV БОБ. ДАВЛАТ ХИЗМАТИГА КАСБИЙ ТАНЛАШ ВА ҚАБУЛ ҚИЛИШ

### 4.1. Персонал танлови

Ижтимоий институт ва бошқарув органи сифатида давлатнинг ривожланиш тарихи шундан далолат берадики, жамият давлат хизматида маданиятли, билимдон, касбий жиҳатдан тайёргарлиги бўлган фуқароларнинг ишлашидан ҳамиша манфаатдор бўлиб келган.

Ватанимиз ва хорижий мамлакатлар тажрибасида персоналнинг давлат хизматида кирган вақтидан бошлаб юқори самара билан ишлашини таъминлайдиган кўпгина омиллар жамланган. Улардан айримларини қараб чиқамиз. Бундай омил ва технологияларнинг муҳим элементлари давлат лавозимларига кадрларни танлаш, касбий танлаш ва саралаш, қабул қилиш тадбирларида ўз ифодасини топган.

Давлат хизматида персонални танлаш хизматчиларнинг фазилатларини ўрганиш асосида давлат хизматининг мақсад ва вазифаларига жавоб берадиган таркибни шакллантириш демакдир.

Бошқача айтганда, персонални танлаш - ташкилот фаолиятига хос бўлган, у илгари сураётган ғояларга инсоннинг муайян хусусиятларини таққослаш, нисбат бериш. Персонални танлаш ва саралаш тадбирларини бир-биридан фарқлаш керак. Танлов жараёни муайян лавозимга ижтимоий институтнинг белгиланган талаблари, фаолият турларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Саралаш давлат хизматининг алоҳида соҳасида фаолият тури, лавозимларга нисбатан талабларга жавоб берадиган инсоний



талабларидан келиб чиқиб мутахассисни қилириш давом этади. Бироқ ҳаётий вазиятлар баъзан кадрлар органи ва давлат хизматчисининг режаларига тузатишлар киритади. Айрим ҳолларда давлат хизматчисининг саломатлигини ҳисобга олиб, раҳбарият ёки ҳамкасблари билан бўлган ўзаро муносабатлардан, оилавий шароитдан келиб чиқиб, меҳнат қонунилари талабларига мувофиқ, ходимнинг касбий лаёқатидан оқилона фойдаланиш мақсадида унга муносиброқ лавозим танлаш талаб қилинади.

Кадрлар хизмати ўз фаолияти давомида хизматчиларнинг мартабасини режалаштириш технологияларни жорий этиши, резерв билан норасмий иш олиб бориши лозим. Давлат хизматчиларининг аттестациясини ўтказиш касбий саралашнинг ўзига хос шаклидир. Унинг асосий вазифаси ҳар бир давлат хизматчисининг касбий имкониятидан оқилона фойдаланишга ёрдам беришдан иборат. Касбий саралаш тажрибали мутахассис манфаатларини тўлароқ қондиришга имкон беради. Шу асосда, ташкилотнинг малакали кадрларга бўлган эҳтиёжи ҳам қондирилади. Давлат хизматига персонални танлов ва касбий танлаш тадбирлар тизими сифатида муайян тамойил, механизм ва жараёнларни қамраб олади.

Персонал танлашнинг асосий принциплари қуйидагича:

- жинси, ирки, миллати, тили, келиб чиқиши, мансаби, мулкий мавқеи, яшаш жойи, эътиқоди, жамоат бирлашмаларига аъзо ва бошқа ҳолатлардан қатъий назар давлат томонидан фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликлари қамраланади;
- фуқароларнинг ижтимоий, ирқий, миллий ёки қайси динга мансублиги белгилари бўйича улар ҳуқуқларини чеклашнинг ҳар қандай шаклларини тақиқлаш тамойили;
- эркак ҳам аёллар учун ҳуқуқ ва эркинликлар тенглиги таъминланади, уларни рўёбга чиқариш учун бир хил имкониятлар яратилади;
- давлат ишларини бошқаришда Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг иштирок этиш ҳуқуқининг тенглиги қамраланади;
- фуқароларнинг меҳнат қилиш қобилиятидан эркин



фойдаланиш, фаолият тури ва касб танлаш ҳуқуқининг тенглиги эътироф этилади;

- Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг давлат хизматида ишлаш учун тенг имкониятга эга эканлиги қонуний асосда тан олинади;

Фуқароларнинг ўз қобилиятлари ва касб тайёргарлигига мувофиқ давлат хизматида ишлаши учун тенг имконият яратилиши тамойилига кўра ҳеч бир фуқаро давлат хизматида киришда устувор ҳуқуққа эга эмас. Энг муҳим талаб, фуқаронинг қобилиятлари ҳам касбий тайёргарлиги жамият учун фойдали ва давлат хизмати талабларига мос келишидир.

Давлат хизматчиларини касбий танлашнинг энг муҳим талабларидан бири - касб маҳорати ва омилкорлик хусусиятларини талаб этади. Касб маҳорати инсоннинг касбига доир билим, малака ва кўникмаларни юқори даражада эгаллагани, унда касбга доир психологик тажриба мавжудлигини билдиради. Бу инсон касбий камолотининг юқори даражага етгани ва касбий тажриба потенциалининг ёрқин ифодасидир.

Омилкорликни муайян лавозим ваколати доирасида касбий тажрибанинг ифодаланиш даражаси деб қараш мумкин. Бу - кадрлар сиёсатининг ўзига хос ривожланиш тамойили ҳисобланади. Инсон омилкорлигининг намоён бўлиши учун муайян шарт-шароитлар яратиш зарур. Фақат шундагина касб маҳоратининг юксак кўриниши бўлган омилкорликнинг юзага чиқишига эришилади. Таъбир жоиз бўлса, омилкорликни касб маҳорати ва шаҳе салоҳиятининг лавозим имкониятларига мос келиш кўрсаткичи деб ифодаласа бўлади. Касб маҳорати омилкорлик намоён бўлишининг зарур шarti сифатида майдонга чиқади. Борди-ю, касбий маҳорат ва тажрибанинг мазмуни лавозимнинг касб-малака талаблари тузилиши, ихтисослашуви, имкониятларига мос келмаса, касб маҳоратининг намоён бўлиши учун қўлай шароит мавжуд бўлмайди. Давлат хизматчиси ихтисослигига мос келмайдиган лавозимни эгалласа, унинг омилкорлиги ҳақида гапириш амри маҳол.

Фуқароларни давлат хизматида танлашда - асосий талаблар бирлиги принципига таянмоқ муҳим. Бу деган сўз,

фуқароларни давлат хизматига қабул қилиш ҳужжатлар ва синов танловини ўтказиш умумий қоидаларига асосланиб, номзоднинг касбий лаёқатини баҳолаш мезонлари жорий этилиши даркор. Касбий танлаш жараёнида давлат лавозимларини ихтисослаштириш ва бошқа бир қатор йўналишлар бўйича ягона малакавий имтиҳон талабларини белгилаш зарур. Давлат хизматига номзодларни излаш ва ишга қабул қилишда белгиланган талаб ва чеклаш бирлиги принципига амал қилинади.

Давлат хизматининг нопартиявийлиги ва диний бирлашмаларни давлатдан ажратиш принципи. Давлат хизмати нопартиявий ижтимоий институт ва касб фаолиятининг ўзига хос соҳасидир. Бу тамойилнинг моҳияти жамоатчиликка қаратилган бўлиб, жамоатчиликни давлат хизматига партиявий ёндашувлардан огоҳлантиради.

Давлат хизматига фуқароларни танлаш бир қатор мезонларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Шартли равишда уларни - расмий, ижтимоий ва касб-малака мезонлари туркумига бўлиш мумкин (6-схемага қаранг).

6-схема. Танлов мезонларининг тузилиши



Танлашнинг расмий мезонлари давлат хизматига кириш вақтида тақдим этиладиган ҳужжатларга қўйиладиган талаблар жумласига киради. Бу ҳужжатлар қонун билан белгилаб берилган. Улар: ариза, шахсни тасдиқловчи ҳужжат, меҳнат дафтарчаси, ихтисослик маълумотини тасдиқловчи ҳужжатлар ва ҳоказо. Агар талаб қилинса, қонунда кўзда тутилган бошқа ҳужжатлар ҳам тақдим этилиши мумкин.

Расмий мезонларга давлат хизмати билан боғлиқ чеклашлар ҳам киради. Улар, бир томондан, фуқароларнинг давлат хизматига кўплаб келишини чеклайди. Иккинчи томондан, улар давлат ҳокимияти органлари ва кадрлар хизмати фуқароларни танлашда амал қилиши лозим бўлган расмий талабларни белгилаб беради.

Давлат хизматчиси қуйидагилар билан шугулланишга ҳақли эмас:

1. Педагогик, илмий ва бошқа ижодий фаолиятдан ташқари ҳақ тўланадиган бошқа фаолият билан шугулланишга;

2. Республика қонун чиқарувчи (вакиллик) органи, республика субъектларининг қонун чиқарувчи (вакиллик) органлари, маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органлари депутати бўлишга;

3. Шахсан ўзи ёки ишончли кишилар орқали тадбиркорлик фаолияти билан шугулланишга;

4. Тижорат ташкилотини бошқариш органларининг аъзоси бўлишга (агар республика қонунларида бошқа нарса кўзда тутилмаган, унга бу ташкилотни бошқаришда қатнашиш топширилмаган бўлса);

5. Ўзи давлат хизматида бўлган давлат органида, унга бўйсунадиган ёки бевосита унинг назоратида бўлган органда учинчи шахсларнинг иши бўйича ишончли вакил бўлишга;

6. Ёлон қилинган мақола, китоб ва оммавий чиқишлари учун давлат хизматчиси сифатида қалам ҳақи олишга;

7. Жисмоний ва юридик шахслардан мансаб вазифаларидан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган сармоялар (совга, пул мукофоти, ссуда, хизмат, кўнгилочар ўйинлар, дам олиш, транспорт харажатлари учун ва бошқа ҳақ олиш, шу жумладан, пенсияга чиққандан кейин ҳам) олишга;

8. Республика Президентининг рухсатисиз хорижий давлатлар, халқаро ва хорижий ташкилотларнинг мукофотлари, фахрий ва махсус унвонларини қабул қилишга;

9. Жисмоний ва юридик шахслар ҳисобига хорижга хизмат сафарига боришга (Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномаларига мувофиқ, шунингдек, республика давлат ҳокимияти органларининг хорижий давлатларнинг давлат органлари, халқаро ва хорижий ташкилотлар билан

келишувга мувофиқ амалга ошириладиган хизмат сафарлари бундан мустасно);

10. Иш ташлашларда иштирок этишга;

11. Ўзининг хизмат мавқидан сиёсий партия, жамоат бирлашмалари, шу жумладан, диний бирлашмалар манфаатлари йўлида уларга бўлган муносабатни тарғиб қилишга. Давлат органларида сиёсий партиялар, диний, жамоат бирлашмалари (қасаба уюшмаларидан ташқари) тузилмаларини ташкил этиши мумкин эмас.

Бундан ташқари, давлат хизматчиси давлат кафолати билан ишончли бошқармада давлат хизматини ўташи вақтида тижорат ташкилотларининг устав капиталидаги ўз акциялари улушини (пакетини) қонунда белгиланган тартибда топшириши шарт.

Фуқароларни давлат хизматига танлашнинг ижтимоий мезонларига номзоднинг ёши, соғлиги, мулкий ҳолати, бошқа давлат хизматчилари билан қариндошлик муносабатлари, давлат тилини билиши, фуқаролиги бор-йўқлиги ва бошқа хил ахборотларни киритиш мумкин.

Қуйидаги ҳолларда фуқаро давлат хизматига қабул қилинмаслиги ёки бу хизматда қолдирилмаслиги мумкин:

- қонуний кучга кирган суд қарори билан фуқаро ишга қобилиятсиз ёки қобилияти чекланган деб топилса;
- қонуний кучга кирган суд қарори билан фуқаро муайян муддатга давлат хизматида давлат лавозимини эгаллаш ҳуқуқидан маҳрум этилса;
- тиббиёт муассасасининг хулосаси билан унинг лавозим вазифаларини бажаришга тўсиқлик қилувчи касаллиги борлиги тасдиқланган тақдирда;
- давлат сири ҳисобланган ва қонун билан муҳофаза қилинадиган маълумотлардан фойдаланишга рухсат этилишини расмийлаштириш жараёнини ўтишдан бош тортса, агар давлат лавозимини бажариш бундай маълумотлардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлса;
- давлат хизматчилари билан яқин қариндошликда бўлганда (ота-она, эр-хотин, ака-ука, ўғил-қиз, опасингиллар, шунингдек, эр-хотинларнинг ака-ука, опасингил, ота-онаси ва болалари), уларнинг давлат хизмати бирининг иккинчисига бевосита бўйсунishi ёки

назоратида бўлиши билан боғлиқ бўлса;

- фуқароликдан маҳрум этилса, хорижий давлат фуқаролигига эга бўлса (давлат хизматида рухсат этилиши давлатлар ўртасидаги ўзаро битимлар асосида тартибга солиб туриладиган ҳоллар бундан мустасно).

Бундан ташқари, фуқаро давлат солиқ хизмати органларига ҳар йили олган даромадлари ҳақида ва ўзига хусусий мулк сифатида тегишли бўлиб, солиқ солиш объекти ҳисобланадиган мол-мулки тўғрисида маълумотлар тақдим этишдан бош тортса, давлат хизматида қабул қилинмайди. Давлат аппаратидаги коррупцияга барҳам бериш зарурияти давлат хизматчиларининг оила аъзолари даромадларига ҳам декларация тузиш тартибининг қўлланилишини талаб қилади.

Ижтимоий мезонлар номзоднинг давлат тилини билишига нисбатан талаблар, шунингдек, давлат хизматчисининг ёш чегараларини назарда тутаяди. Чунончи, давлат хизматида кириш ҳуқуқини берадиган ёш 18 ёшдан кам бўлмаслиги, давлат хизматидаги лавозимда бўлиш ёши 60 дан ошмаслиги керак. Қонун фақат юқори, бош ва етакчи давлат хизматчиларининг давлат хизмати лавозимларида бўлиш ёшини 65 гача чўзишга йўл қўяди.

Давлат хизматида танлашнинг касб-малака мезонлари ихтисос, касбий таълимга нисбатан талабларни ва унинг давлат лавозими ихтисослигига, касби бўйича иш тажрибаси ва стажига, республика Конституцияси, қонунлари ва бошқа расмий ҳужжатларни билиш даражасига мос келишини назарда тутаяди.

Республика қонунлари давлат лавозимларини эгаллашга даъвогар бўлган шахсларнинг касбий таълими даражасига нисбатан умумий талаблар қўяди.

Масалан, кичик давлат лавозимини эгаллаш учун лавозимини талаб этувчи ихтисослик бўйича ўрта касб-ҳунар ёки унга тенг маълумотга эга бўлиш лозим. Етакчи ва катта давлат лавозимлари даъвогарлардан “давлат бошқаруви” мутахассислиги бўйича касб маълумотига ёки унга тенглаштирилган маълумотга эга бўлишини талаб қилади. Юқори ва бош давлат лавозимларини эгаллаш учун хизмат лавозими талаб этувчи ихтисослик бўйича олий касб ёки

унга тенглаштирилган маълумотга эга бўлиш талаб қилинади.

Давлат хизматидаги лавозимларга нисбатан қўйиладиган бошқа талабларга келсак, улар республика қонунлари, давлат хизматчилари учун эса бу органларнинг меъёрий ҳужжатлари билан ҳам белгиланиши мумкин. Бундай талабларга иш стажини ва мутахассислиги бўйича иш тажрибаси, давлат ҳокимияти органларидаги иш стажини бўйича ва ҳоказо талаблар кирди. Мазкур талаблар, одатда, лавозим тақозоси этувчи муайян соҳага доир билим ва малакалар даражасини акс эттириши ва ходимнинг салоҳиятидан далолат беради. Бундай талабларни ишлаб чиқиш давлат хизматини уюштириш амалиётига оид долзарб вазифалардан бири саналади.

Давлат хизматидаги ҳар бир лавозим ўзининг ихтисослашуви, яъни муайян касб соҳасига тааллуқлиги билан ажралиб туради. Бу ҳол фуқароларни давлат хизматида қабул қилишда касб-малакага доир талабларнинг ҳисобга олиниши лозим бўлган ўзига хос томонларини ифодалайди.

Фуқароларни хизматга қабул қилиш давлат лавозимининг тоифаси ва гуруҳига қараб алоҳида ўтказилади. Давлат хизматида қабул қилиш лавозимга тайинлаш талбирларини ўз ичига олади.

Лавозимга тайинлаш бу давлат хизматчисининг лавозим мақомини юридик жиҳатдан расмийлаштиришидир. Уни тегишли давлат ҳокимияти органи амалга оширади. Бу ҳақидаги қарор фармойиш берувчи ҳужжатда (қарор, фармон, буйруқ ва ҳоказо) ифодаланади.

Лавозимни эгаллаш – бу давлат хизматчисининг тайинлаш йўли билан расмийлаштирилган лавозим мақомига эга бўлиш усулидир. Лавозимни эгаллашнинг асосий усуллари танлов уюштириш, номзодларни белгилаш, танлаб олиш, сайлаш каби талбирлар кирди.

Лавозимни эгаллаш учун танлов (конкурс) уюштириш – лавозимни эгаллаш учун даъвогар бўлган номзодлар орасидан лавозимнинг тегишли талабларига (танлов шартларига) кўпроқ мос келадиган одамни аниқлашдир. Танлов куйидаги шартларни назарда тутди:

- лавозимни эгаллаш учун, албатта, камида 2 та даъвогар бўлиши шарт;

- танловда катнашувчиларнинг хусусиятларига баҳо беришга вакил қилинган орган (масалан, давлат танлов комиссиялари) аниқланиши лозим; даъвогарларга баҳо бериш мезонлари белгиланиши керак;

- танловни ўтказиш жараёни режалаштирилади;

Кўрсаткичлари бошқа даъвогарларникидан юқори бўлган номзод танлов голиби бўлади. Тегишли комиссия қарори билан расмийлаштирилган танлов натижалари лавозимга тайинлаш учун зарур ва старли асос бўлиб хизмат қилади.

Бўш хизмат лавозимини эгаллашнинг асосий усули ҳужжатлар танлови ва танлов-синов ҳисобланади.

Лавозимга номзодларни белгилаб олиш - лавозимни эгаллашга даъвогар номзодлар орасидан махсус вакил қилинган жамоа органининг битта номзодни танлаб олиши. Лавозимни эгаллашнинг бу усули одатда, даъвогарларни белгилаб олиш босқичида иштирок этиш учун, албатта, расмий белгиларнинг мавжуд бўлишини назарда тутати. Даъвогарлар сони биттадан ортиқ бўлиши шарт эмас.

Лавозимга номзодни танлаш — бу тегишли орган ёки мансабдор шахснинг лавозимни эгаллашга даъвогарлик қилувчилар орасидан битта номзодни танлашиб олиши. Лавозимни эгаллашнинг бу усули номзодларни (ёки уларнинг ҳужжатларини) ошқора равишда муҳокама қилишни шарт деб ҳисоблайди. Бу усулдан, асосан, давлат хизматининг кичик лавозимларини эгаллашда фойдаланилади.

Лавозимга номзодларни сайлаш - жамоа аъзолари, сайловчи вакиллар ва сайловчиларнинг овоз бериш йўли билан лавозимга даъвогарлар орасидан муносиб номзодни сайлаши. Сайлов натижалари лавозимни эгаллаш учун старли шарт бўлади. Бу депутатлар корпусидан номзоднинг давлат лавозимини эгаллаши, вакиллик органлари маъмурияти раҳбарларини танлаб олишнинг кенг тарқалган усули. Кўпинча жамоатчилик, сиёсий, илмий ва бошқа шу турдаги ташкилотларда лавозимни эгаллаш айнан шу усулда амалга оширилади.

Персонални касбий танлаш бир қатор муҳим вазифаларни бажаради. Улар орасида жамиятни расмий, ижтимоий жиҳатдан ҳимоялашни эътироф этиш мумкин. Улар ораси-

да, аввало, касб-малака мезонлари, қолаверса, давлат хизмати лавозимларига нисбатан қўйиладиган талабларга жавоб бермайдиган кишилар тоифасидан химоя қилиш вазифаси алоҳида ўрин тутати. Давлат лавозимида расмий ва ижтимоий мезонлар асосида мос даъвогарлар танлаб олингандан кейин касбий танлов ўтказилади. Бундай усул жамиятни ўз касби соҳасида ишламаётганлардан, касбий лаъқатсиз кишилардан химоя қилиш механизми родини бажаради. Бинобарин, фуқароларни давлат хизматига қабул қилишда уларнинг касбий жиҳатдан яроқли эканига ишонч ҳосил қилиш ва касбий йўналишига баҳо беришнинг барча мақбул усулларидан фойдаланиш зарур.

Касбий танлаш инсоннинг касб соҳасига алоқадор имкониятларидан оқилона фойдаланишни таъминлаш вазифасини ҳам бажаради. У хизматчига касбий жиҳатдан ўз малакасини ўстиришга амалий ёрдам бериши баробарида, доимий кечадиган давлат хизматчиларининг касбий танловидан муваффақиятли ўтишига замин яратади. Кадрлар хизмати мутахассислари, таркибий бўлинмаларнинг раҳбарлари хизматчининг қайси касбга мойиллигини аниқлаб, унинг касбий қобилияти рўёбга чиқиши учун шартшароит яратиб бериши, бу қобилиятларни ривожлантириши лозим. Бу хил ёндашув ҳар қандай ташкилотнинг иш самардорлигини оширади. Ваҳоланки, одамнинг қўлидан келмайдиган ишни қилишга мажбур этиш тўғри бўлмайди.

Касбий танлаш аждодларимизнинг касбий тажрибасини тўплаб бориш вазифасини ҳам бажаради. Инсон тўп-ланган касбий билимларни ўзлаштиришда қобилиятли, тегишли кўникма ва малакаларни тез ҳосил қилишга қодир бўлса, ишни тезроқ уддалаб олади. Касбий танловнинг мазкур вазифаси ўринли ижроси билан давлат хизматини касбий жиҳатдан сифатли бўлиши ва юқори суръатлар билан ривожланишини таъминлайди. Демакки, жамиятнинг ушбу тизимни сақлаб туришга сарфлайдиган иқтисодий чиқимларини камайтиради.

Фуқароларни давлат хизматига касбий танлаш ва қабул қилиш давлат бошқарувининг самарали ва ҳаётий тизимини қарор топтириш амалиётида муайян аҳамиятга эга. Кадрлар ишига доир бу технология ва механизмларни



янада такомиллаштириш юқори малакали давлат хизматчилари касбий таркибини яратиш гаровидир.

## 4.2 Персоналнинг касбий ривожланишини бошқариш

Давлат органларининг касбий жиҳатдан тайёрланган ва жадал ривожланиб борувчи аппаратини шакллантириш ҳақли равишда давлат мустаҳкамланиб боришининг асосий омиллардан бири, унинг вазифаларини самарали рўёбга чиқаришнинг таъсирчан воситаси ҳисобланади. Шунинг учун давлат хизмати персоналени бошқаришнинг муҳим таркибий қисми ва устувор йўналиши унинг касбий (малака, лавозим) жиҳатидан ривожланишини таъминлашдан иборат. Ҳозирги вақтда, давлат органлари хизматчиларининг касбий ўсиши муаммоларини сифат жиҳатидан янгича ҳал қилиш талаб этилмоқда. Зеро, давлат хизматчиларининг муайян қисмида ифодаланувчи давр талабига жавоб бермайдиган касб маҳорати (уларнинг 60-65% бошқарув тажрибасини анчагина қисмини бошқарувнинг маъмурий-буйрукбозлик тизими шароитида эгаллаган) билан ҳозирги тараққиёт эҳтиёжлари ўртасидаги, уларнинг тафаккуридаги сусткашлик, сийқалик билан амалий ҳаракатларни жорий этиш, янгича ёндашувларни, ижтимоий технологияларни татбиқ қилиш, мустақиллик ва жавобгарликнинг намоён бўлиши ўртасидаги вужудга келган зиддиятларни барҳам топтириш зарур.

Бу зиддиятларни ҳал қилишнинг устуворлигини давлат хизмати соҳасига инсоннинг изчиллик билан қўшилиши, унинг яқка тартибдаги жиҳатидан қўтарилиши ва ҳ.к. -нинг муайян босқичларини ўташини мунтазам, онгли-ташкилий жиҳатдан таъминлаш зарурлиги ҳам тақозо этади, бу эса хизматчиларнинг қобилиятидан янада оқилона фойдаланиш, уни шахс сифатида бойитиш имконини беради.

Давлат хизматчиларининг касбий ривожланишини бошқариш белгиланган вазифаларни бажаришгагина эмас, балки норматив жиҳатдан мазкур жараёнларни рўёбга чиқариш, технологияларни яратишга ҳам қаратилади. Улар

жумласига таълим стандартлари, аттестация коидалари, малака имтиҳонларининг мазмуни, лавозимга доир касб-малака талаблари ва шу кабилар киритилади. Норма, стандарт ва уларга риоя қилиш мажбурияти персонални бошқаришнинг таъсирчан воситаси сифатида майдонга чиқади. Бусиз ягона давлат хизматининг амал қилишини таъминлаш мумкин эмас.

Хизматчиларнинг касбий ривожланишини бошқаришни кадрлар билан ишлаш босқичлари бўйича қараб чиқиш мумкин. Режалаштириш жараёнида муайян касб малакасига эга бўлган кадрларга эҳтиёж аниқланади. Танлаш ва саралаш босқичида номзодларнинг касб маҳорати даражасига баҳо берилади. Кўникма ҳосил қилиш ва хизмат соҳасида ўсиш босқичида касбий билимлар ва малакалар орттирилади. Хизмат соҳасида кўтарилиш ва меҳнат самарадорлигини рағбатлантириш босқичида хизматчининг омилкорлиги, меҳнатнинг сифати, жадаллиги ҳисобга олинади. Штатларни қисқартириш босқичида энг малакали ходимларни сақлаб қолиш вазифаси кўндаланг туради. Натижада, касбий жиҳатдан ривожланишни бошқариш барча ходимларнинг ижобий қобилиятини бутун аппарат жамоасининг савийи-харакатлари билан бирлаштиришга ёрдам беради.

Давлат хизматчиларининг касб маҳоратига ва  
касбий ривожланишига баҳо беришга доир  
янгича ёндашувлар

Персонални бошқаришнинг бош муаммоларидан бири - ҳокимият органлари аппарати раҳбар ва мутахассислари, давлат хизматчиларининг маҳоратини ошириш, уларнинг ижтимоий аҳамиятга молик янги фазилатларини шакллантириш, меҳнат самарадорлигини рағбатлантириш асосида аппарат фаолиятини барқарорлаштиришни таъминлашдан иборат. Бу вазифаларни ҳал этишда қуйидагиларга эътибор бериш зарур:

1) Персонални касбий ривожлантириш стратегиясида хизматчиларнинг касб ва лавозим жиҳатидан (шахсий, касб-малака, лавозим, мақом) узоқ муддатли ривожланишига асос солиш лозим. У давлат бошқаруви тизимида

кадрлар ҳаракатига оид жараёнларнинг қонуният ва тамойилларини билишга асосланади;

2) Хизматчилик касбий ва мартаба жиҳатидан ўсиши махсус билим, малака ва кўникмаларининг, унинг малакаси ва ихтисослашуви ҳолати ҳамда даражасининг изчиллик билан алташуви, хизматчининг анча юқори лавозим мавқеига изчиллик билан эга бўлишини ўз ичига олади;

3) Хизмат соҳасидаги ўсиш (мартаба) хизматчининг бирдан-бир мақсадига айланиб қолмаслиги лозим. Бунда у мансабпарастга айланиб қолиб, мартаба худбинлиги намоён бўлади. Мартаба, шахснинг манфаатлари, давлат органи, унинг аппаратининг эҳтиёжлари ва манфаатлари энг мақбул тарзда ўз балансига эга бўлиши лозим. Шунинг учун хизматчи шахсининг мустақил ривожланиши механизми аппарат кадрларининг хизмат жиҳатидан ўсиши принципига монанд ишлаши лозим. Бу уйғунлик мазкур жараённи мазмунан бойитади. Хизматчининг касбий жиҳатдан ўсиши унинг хизмат соҳасида кўтарилиши учун маълум шарт сифатида хизмат қилади. Давлат хизматчисининг мартабаси - инсоннинг касб-меҳнат соҳасида ва индивидуал шахс сифатида ўзини намоён қилиши борасида ўз олдида қўйган мақсадларига эришиш усулидир. У касб-лавозим жиҳатидан ривожланишга ундовчи сабаб бўлиб қолиши мумкин ва лозим.

Шу муносабат билан, биринчидан, кадрларнинг касб маҳорати жамият ва давлатнинг ривожланиши билан, уларнинг эҳтиёжи боғлиқ бўлган ижтимоий-тарихий ҳодиса эканлигини қайд этиб ўтиш керак. Касб маҳорати ўзгармас, қатъий белгиланган ҳолат эмас. У ҳар доим ижтимоий-бошқарув категорияси сифатида мазмунан бойиб, такомиллашиб боради. Ҳозирги вақтда касб маҳоратига нисбатан қўйиладиган талаблар истиқболни ҳам мўлжаллаши лозим.

Иккинчидан, касб маҳоратининг моҳиятини билиш, унинг турли қирраларини ўрганишга атрофлича ёндашиш зарур. Касб маҳоратига алоҳида олинган битта тоифадаги аппарат кадрларининг хусусиятларига қараб фақат бир хил ёндашув (социологик, ижтимоий-психологик ва х.к. асосида) асосида баҳо бериш ярамайди.

Учинчидан, касб маҳорати даражасига баҳо бериш, уни ўлчашнинг аниқ мезонлари ва самарали усуллари топиш, унинг якка тартиб ҳамда жамоа даражасидаги таркибий қисмларини аниқлаш муҳим.

Юқорида айтилганлардан келиб чиққан ҳолда, давлат хизматчисининг касб маҳоратини ходимнинг қобилияти сифатида таърифлаб, қўйилган вазифалар ва юкланган ваколатларни рўёбга чиқаришнинг энг мақбул йўллари ва усуллари аниқлаш шарт-шароитлари ҳамда реал имкониятларини ҳисобга олиш мумкин. Бу тегишли фаолият соҳасидаги мақбул даражанинг энг яхши натижаларини таъминлашга қодир бўлган муайян сифатлар тизимидир. Соддароқ қилиб айтганда, хизматчининг касб-маҳорати, бу - ўз ишини ипидан игнасигача билиш ва хизмат фаолиятини самарали амалга оширишидир.

Бизнинг назаримизда, давлат хизматчиларининг касб маҳоратига янгича, комплекс тарзда ёндашиш зарур. Афсуски, кўпинча касб маҳоратининг хусусиятларига ижтимоий-психологик фан нуқтаи назаридан, фақат шахсий даражадагина баҳо берилади. Бирок, ўта истеъдодли шахслар сифат кўрсаткичларини миқдорий ифодаси ҳамиша ҳам том маънода давлат органи аппаратининг касб маҳоратини баҳолашга имкон бермайди. Жамоанинг сифатларига баҳо бериш асосида муайян ҳокимият органининг вазифаларини рўёбга чиқариш учун одамлардан талаб этиладиган турли сифатларгина эмас, балки бу сифатларнинг энг мақбул тарзда уйғунлашувини эътиборга олиш зарурияти ётади. Давлат органи аппарати жамоасининг сифатларига яхлит баҳо беришда бошқарувчиликнинг ўзига хос томони ва хусусиятларини ҳисобга олиш муҳим.

Давлат хизматчилари, айниқса, раҳбарларнинг касб маҳоратига кўпгина хислатлар (масалан, ташаббускорлик, мустақиллик, кучли ирода ва шу кабилар)дан бири сифатида қараш тўғри эмас. Касб маҳоратини фақат махсус билим ва малакалардан иборат деб билиш, уни шахсий ишчанлик ва ахлоқий сифатлар билан (якка-якка тартибда) қиёслаш нотўғри. Давлат хизматчиларининг юксак касб маҳоратини бир бутун категория, қобилиятини амалда рўёбга чиқари-

ладиган сифат ўлчови, зиммасига юкланган функция ва кўндаланг турган вазифаларни энг мақбул тарзда амалга ошириш воситаси деб қараш мумкин. Касб маҳорати ходимнинг тор маънода ихтисослашувининг намоён бўлиши эмас. Аппарат ходимларининг касб маҳорати махсус билим, малака ва кўникмалар, хизматчиларнинг энг яхши шахсий, шу жумладан, ахлоқий сифатлари ифодасидир. Касб маҳоратида бир вақтнинг ўзида ходимнинг барча сифатлари - ишчанлик, шахсий, ахлоқий сифатлари намоён бўлади.

Албатта, бир кишида барча яхши сифатлар гавдалана олмайди. Бирок, ишни ташкил қилишда бошқарувчи раҳбар асосий, таянч сифатларига эга бўлиши, бошқаларини ривожлантириши лозим, айримларини ўз ёрдамчи ва ўринбосарлари ҳисобига тўлдириши мумкин. Давлат хизматида, айниқса, раҳбарлик ишида пухта тайёргарлик кўрган, билимдон, фазилатли инсонлар ишлашса, умумманфаат юзасидан катта наф кўрилади.

Персонални бошқариш ҳозирги замон кадрлар стратегиясининг муҳим томонларидан бири сифатида хизматчининг қобилиятларидан янада тўлароқ ва самаралироқ фойдаланиш, унинг ички имкониятларини ривожлантириш, унинг ҳар томонлама ривожланишини рағбатлантиришга қаратилган. Айни вақтда, касбий жиҳатдан ўсишни инсон шахсининг такомиллашиб бориши жараёни сифатида намоён бўлишини ҳам ҳисобга олиш керак. Шунинг учун амалдорга ҳам ички (давлат органи аппарати доирасидаги мустақил менежмент), ҳам ташқи муҳитнинг таъсир кўрсатишини (давлат ҳокимияти тизими, унинг тузилмалари, уларнинг функция ва ваколатларининг ривожланиши ва ҳ.к.) эътиборга олиш зарур. Кўпинча мартабада ташқи муҳит ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади.

Давлат хизматчиларини касбий жиҳатдан ривожлантириш анча мураккаб муаммо бўлиб, у бошқарув, таълим, ижтимоий-психологик, иқтисодий ва бошқа соҳалардаги кўпгина вазифаларни ўз ичига олади. Бизнинг фикримизча, касбий ривожлантириш, аввало, хизматчиларнинг ўз лавозим функциялари, хизмат мажбуриятларини самарали бажариши учун талаб этиладиган хислатлар, касбий

билим ва малакасини шакллантириш ҳамда доимий равишда бойитиб бориш жараёни. Бу жараён давомида хизматчиларнинг қобилияти, истеъдоди, потенциал имкониятларини тўла равишда очиб бериш лозим. Персоналнинг касбий ривожланиши аппарат хизмат эҳтиёжларининг ўзаро ҳамкорлиги (унда бу эҳтиёжларнинг амалга ошиши учун шарт-шароитлар яратилиши), шунингдек хар бир хизматчининг манфаатлари, эҳтиёжлари, қобилиятларининг ифодасидир. Шунинг учун ҳам касбий ривожланишни махсус таълим соҳаси деб қараш тўғри бўлмайди. Бунда инсон билим ва ахборотни тайёр ҳолда олади. Ходимнинг касбий жиҳатдан етуқлиги амалиёт давомида шаклланади, ривожланиб, камол топади. Таълим билан бошқарув амалиётида фаол иштирок этишни таъминлаш давлат аппарати ходимининг касб маҳоратини ўстиришнинг зарур шарт ҳисобланади.

Касбий жиҳатдан ривожланишни таъминлаш учун хизмат тажрибасидан, лавозим тузилмаларининг мураккаб тизимидан, поғонавий бўйсунуш, шахслараро муносабатлар, хизматчиларга баҳо бериш (аттестация, очиқ танлов, малака имтиҳонлари ва ҳоказо), хизмат ҳаракати технологиялари тизимидан, сифатли ва ижодий меҳнатга ундовчи турли механизмлардан фойдаланиш айниқса муҳимдир. Хизматчилар олдига янги, янада мураккаброқ вазифаларни қўйиш, мустақил, инновацион қарорлар қабул қилинишини талаб этадиган вазиятларни моделлаштириш, хизматчи меҳнатини моддий рағбатлантириш ўз касбий фазилат ва қобилиятларини бойитишга, руҳиятнинг ўзгаришига, хизмат соҳасида ўсиш эҳтиёжининг шаклланишига ёрдам беради. Амалий фаолият жараёнида эгаллаган ва бойитилган билим, малакалар анча мустақкам бўлади, хизмат мартабасидан юксалишнинг муҳим омилига айланади.

Шунинг учун ҳам персонални ривожлантиришда (айниқса, давлат органлари кадрлар хизмати раҳбарлари томонидан) иккита мазмуний томонни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Касб-малака соҳасидаги ривожланиш - давлат хизматчиларининг таълим олиши ва ўз билимини мустақил ошириши, янги малака ҳосил қилиши билан боғлиқ.

Бу хил ривожланиш битта лавозимда узоқ вақт мобайнида ишлаб келган хизматчилар учун хос. Хизматчи бу лавозим доирасида ўз малакасини ошириши, янги технология ва кўникмаларни эгаллаши мумкин. Бу унинг ишини самаралироқ қилади.

2. Касб-лавозим жиҳатидан ривожланиш - кадрларни анча оқилона жой-жойига қўйиш, ҳар бир ходимнинг қобилияти ва имкониятларидан тугри ҳам тўлиқ фойдаланиш, жамоа доирасида турли мутахассислик, тажриба, ёш сифатларига эга бўлган ходимларнинг афзал томонларидан иложи борича самарали фойдаланиш асосида хизмат соҳасида кўтарилиш имкониятларини кидириш билан боғлиқ. Бу тадбирларнинг ҳаммаси ҳар бир ходимнинг мартабасини, уларнинг хизмат соҳасида ўсишини кузатиб режалаштиришга имкон бериши мумкин. Мазкур тарзда иш юритмоқ ходимнинг касбий ўсишини янада рағбатлантиради.

Пировард натижада, шундай шароит яратиш лозимки, токи давлат хизмати персоналининг ва муайян ходимнинг касб маҳорати ўсиши, бошқарувчиликнинг самарадорлиги ортишидан давлат ҳам, ҳар бир хизматчи ҳам бирдай манфаатдор бўлсин. Бу жиҳатдан, ҳатто амалдор мартабасининг ўсишини режалаштириш ва рўёбга чиқариш ҳам давлат аҳамиятига молик ишга айланиши керак.

Давлат хизмати персоналини ривожлантириш тизимида кўпгина амалий вазифаларни ҳал этиш лозим. Жумладан, хизматчиларнинг қобилияти ва имкониятларига баҳо бериш, уларни аттестациядан ўтказиш, хизмат соҳасида кўтариш, ходимлар манфаати ва бошқарув органлари мақсадларининг кўпроқ даражада бир-бирига боғлиқлигини таъминлаш; хизматчиларнинг ўқишга, самарали фаолиятга, ўз имкониятларини амалда рўёбга чиқаришга ҳозирлигини ривожлантириш; ходимлардан малакасига мос келадиган ўринда фойдаланиш; меҳнатни рағбатлантириш, хизмат мартабасини режалаштириш тизимини яратиш, мансабдор шахснинг меҳнати мазмуни ва хусусиятининг ўзгариши ва хоказо. Бу вазифаларни ҳал этишда ўрта ва узоқ муддатли келажакда персоналга бўлган эҳтиёжларнинг миқдори ва сифати мезонларини ҳисобга олиш,

давлат хизматига янги қабул қилинган хизматчилардан, кадрлар потенциални ривожлантиришнинг асосий принципларидан оқилона фойдаланишни режалантириш зарур.

Демак, янги шароитда давлат хизматчисининг фазилатларига баҳо беришга ёндашувни ўзгартириш лозим. Хизматчида қонунларга риоя қилиш хислати, ижрочилик масъулияти, ишчан фаоллик ва ташаббускорлик билан бирга уйғун ривожлантирилиши лозим. У мустақил, ижодий ишлашга қодир бўлиши, талбиркорлик ва ўзини оқлайдиган таваккалчиликни намоеън этиши мақсадга мувофиқ. Ҳозирги вақтда юқори мансаб поғонасига кўтариладиган шахслардан тафаккур ва ҳаракатнинг собитқадамлиги, махсус касбий малака, таваккал қилиш ва масъулиятни ўз зиммасига олишга тайёрлик, турли вазиятларда қарорлар қабул қила олиш, ўз хатти-ҳаракати ва фаолиятига танқидий баҳо бера олиш, аҳоли билан алоқаларни чуқурлаштириш муҳимлигини тушуна олиш талаб этилади. Шахснинг маънавий тафаккурини кенгайтириш, унда маънавий-ақлий ривожланишга бўлган эҳтиёжни шакллантириш бошқарувчиларнинг диққат марказида бўлиши лозим. Бу ҳол шахснинг ижодий имкониятларини намоеън этиб, унинг касбий қизиқишини аниқлашга ёрдам беради. Бошқарув таъсири кўрсатиш объекти бўлган кадрлар потенциалининг аҳолини кўриб чиқайлик. Давлат хизматидаги персоналнинг касбий жиҳатдан ривожланиши ўз ўзидан содир бўлмайди. У давлат бошқаруви соҳасидаги кадрлар иши ва меҳнат муносабатларини ташкилий жиҳатдан тартибга солиб туришни, кадрлар билан ишлашнинг янги тизимини яратишни талаб қилади. Кадрлар ҳаракатига доир жараёнларни муваффақиятли бошқаришнинг муҳим принципи сифатида кадрлар билан ишлашнинг янги тизими, унинг стратегик аҳамиятига молик функционал-мазмун элементларига алоҳида эътибор бериш зарур. Ҳўш, булар қандай элементлар?

1. Кадрларни янада унумлироқ фаолият юритиш қобилиятини ошириш, хизматчилар касбий малакасига эътиборни кучайтириш, мутахассисларни имкон қадар оқилона жой-жойига қўйиш. Бунда давлат органининг эҳтиёжи ва ходимларнинг қобилиятларини ҳисобга олиш шарт.



2. Аппарат ўртасида ворисийликни таъминлаш, кадрлар сифат мезонларини сақлаш ва бойитиш, давлат хизматига ёш мутахассисларни, бошқа давлат, хўжалик, тadbиркорлик ва жамоат тузилмаларидан ўрта ёшдаги истиқболли ходимларни жалб қилиш.

3. Хизмат соҳасида ўсишнинг барча босқичларида давлат хизматчиларининг касб маҳорати, меҳнат сифати ва самарадорлигига баҳо беришнинг турли мезонларини ишлаб чиқиш ва улардан ўринли фойдаланиш.

Бошқарув фаолиятининг муваффақияти маълум даражада таъсир кўрсатиш объекти (персонал, кадрлар потенциали)нинг аҳолини ҳисобга олишга, унда рўй берадиган ўзгаришларга, энг муҳим тамойилларга боғлиқ. Шунинг учун ҳам давлат аппарати персоналани бошқариш мақсади ва устувор йўналишларини ишлаб чиқиш, механизм ва технологияларни танлаш маълум даражада ҳокимият органларида қарор топган кадрлар вазиятини ҳисобга олишга, давлат аппарати кадрлари таркибининг ҳолатига, унинг касб-малақа мезонларини комплекс таҳлил қилишга боғлиқ. Буларсиз мазкур кадрларнинг қобилияти ва потенциал имкониятларини аниқлаш ва кадрлар ҳаракатига доир аниқ истиқболни белгилаб олиш амримаҳол.

Хизматчиларнинг касбий ривожланиш стратегияси ва тактикасини рўёбга чиқариш механизмларини танлашда қуйидагиларни ҳисобга олиш муҳим:

1. Касб-хизмат соҳасида ривожланиш стратегиясини ҳокимиятнинг барча даражаларида (маҳаллий, минтақавий, давлат) амалга оширилишини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқиш (вертикал, ҳам горизонтал бўйича) керак.

2. Хизматчиларнинг касб-хизмат соҳасида ривожланишини таҳминлашнинг режали тарзда боришга аппаратнинг қайта-қайта ташкил этилиши, кадрларнинг ўринларини алмаштириш (вазирлар, ҳокимият бошлиқлари, ҳокимларнинг алмаштирилиши), штатларнинг ҳар йилги тўлмай қолиши жиддий ҳалақит беради.

3. Давлат хизматчиларининг анчагина қисми олий маълумотли бўлса ҳам, таянч маълумоти бўйича табиий-техник ихтисосдаги мутахассислар ҳисобланади; улар орасида юристлар, бошқарув бўйича мутахассислар жуда озчиликни

ташкил этади. Улар, асосан, олий ўқув юртини тамомлаган вақтдаги касб маълумотига эга. Бу ҳол муайян қийинчиликлар туғдиради. Қонун эса амалдорларнинг хизмат соҳасида кўтарилишида давлат бошқарувчилигига оид маълумотини талаб қилади. Демак, давлат хизматчиларини, айниқса, етакчи ва катта лавозимлардагиларни касбий жиҳатдан қайта тайёрлашни кенгайтириш зарурати туғилади.

4. Давлат бошқаруви соҳасида турли даражадаги орган ва вазирликларнинг, айниқса, янги ташкил этилган вазирликларнинг хизматчиларида иш тажрибаси бир хилда бўлмайди. Бунинг устига хизматчиларнинг кўпчилиги бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими, “режали иктисодиёт” даври учун мос олий маълумот олишган.

Кадрларга баҳо бериш мезонларини ишлаб чиқиш, хизматчиларга касбий таълим бериш мазмунини белгилаш, бошқарувчи кадрларнинг янги авлодини шакллантиришни жадаллаштиришда буларни ҳисобга олиш зарур.

Давлат хизмати персоналини касбий жиҳатдан ривожлантиришни ташкиллантириш, бошқарувчи кадрларни тайёрлашга доир технологияларни танлашда ана шу касб-малака мезонларини ҳисобга олиш муҳим. Хизматчилар ишга келган пайтдан бошлаб анча чуқур ихтисослашув тизимини белгилаш, ходимга касбий жиҳатдан камолга етишида, унинг касбий тажрибасини ривожлантириш ва амалга оширишда ёрдам кўрсатиш мақсадга мувофиқ.

#### Персоналнинг касбий ривожланишини ташкилий-технологик жиҳатдан таъминлаш

Давлат хизмати персоналини бошқаришни такомиллаштириш, унинг касб-малака соҳасида ривожланишида илмий асосланган усул ва технологияларни, яъни давлат аппарати кадрлар потенциалини ривожлантириш ва ундан оқилона фойдаланишни рағбатлантирадиган омилларни танлаш муҳим аҳамиятта молик. Кадрларга оид масалаларни ҳал қилишда қолоқлик ва догматизмни тарғиб қиладиган, инновацион йўллар ва ёндашувларни жорий этишга ҳалақит берадиган технология ва қоидаларни татбиқ этиш мақсадга ҳилоф.

Персоналнинг касбий ривожланишини бошқаришда бошқарув фаолиятининг моҳияти ва элементларини: мақсад, жараёнлари, технологиялари (қондалари)ни, операция (ҳаракатлар, сабаби, рағбатлантирувчи омиллари) ва натижаларини, тушуниб етиш, айниқса, аҳамиятли. Энди бу масалаларни кўриб чиқамиз.

Давлат хизматининг касбий жиҳатдан ривожланиш стратегиясини асослаб бериш билан бирга, таълимий-молиявий имкониятларни ҳисобга олган ҳолда хизматчиларнинг касб маҳоратини оширишнинг босқичлари, йўллари ва технологияларини ҳам белгилаб олиш керак. Бунда куйидагиларга асосланиш лозим:

- давлат хизматига ходимларни танлаб олиш ва қабул қилишнинг янги тизимини яратиш, мана шу босқичнинг ўзида уларнинг касб-маҳорати даражасига янада каттиқроқ талаблар қўйиш;
- мунтазам ва изчил равишда хизматчиларнинг касбий жиҳатдан такомиллашиб боришини таъминлаш, бу жараённи лавозим соҳасида кўтарилиш билан узвий равишда боғлаш, аттестация, классли даражаларга имтиҳон топшириш, касбий жиҳатдан ривожланиш, танлов ва ҳоказоларда иштирок этишини рағбатлантириш;
- давлат хизматчиларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг янги тизимини яратиш, давлат бошқаруви фаолиятининг муҳим таркибий қисми бўлган касб таълимини (айниқса, кечки, кундузги-сиртки ва сиртки таълимни) йўлга қўйиш, таълимни давлат ҳисобига, хизматчининг хизмат вақтини ҳам бўш вақти доирасида амалга ошириш;
- юқори малакали мутахассисларни давлат хизматида мустақкам ўрнашиб қолишини кафолатловчи, уларнинг ўз касбий малакаси, меҳнат сифати ва самарадорлигини оширишдан манфаатдор бўлишини тақозо этувчи шарт-шароитлар яратиш;
- давлат органлари персоналини касбий жиҳатдан ривожлантиришнинг янги меъёрий-ҳуқуқий ва моддий-молиявий негизини яратиш.

Мазкур вазифаларни хал қилиш учун зарур миқдорда харажатлар қилиш, ижрочи субъектларнинг масъулиятини аниқ белгилаш даркор.

Маълумки, реал ҳаётда устувор аҳамиятли ва кундалик вазифалар бир вақтнинг ўзида амалга оширилади. Давлат бошқаруви соҳасидаги устувор вазифалар давлат кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг мазмуни ва механизмларида ўз ифодасини топиши лозим. Зеро бу сиёсат давлат қурилишида “инсон омилини” янада фаоллаштириши ва сафарбар этиши зарур.

Мазкур гоё ва устувор вазифаларни амалга ошириш давлат хизматчиларининг касбий ривожланиши ва лавозим соҳасида ўсиши учун ҳар томонлама қулай шарт-шароитлар (ҳуқуқий, ижтимоий-психологик, ташкилий-бошқарув, таълимий) яратади.

Давлат хизматчиларининг касбий жиҳатдан ўсишини бошқаришда уларнинг касб маҳоратини рағбатлантириш ва шакллантиришга муҳим таъсир кўрсатадиган бошқа бир қатор омилларни (баҳо бериш мезонларининг мазмуни, хусусияти, хилма-хиллиги ва шу кабиларнинг тузилишини) ҳисобга олиш керак бўлади.

Биринчидан, лавозим соҳасида вертикал ўсиш, лавозимларни алмаштириш билан боғлиқ бўлган динамик мартабада ҳамда узок вақт мобайнида битта аппарат доирасида, битта бошқарув лавозим даражаси билан белгиладиган статистик (тургун ҳолатдаги) мартабада касб маҳоратини ривожлантириш технологиясини татбиқ этиш керак. Бу ўринда мартаба жиҳатидан юксалиш касбий ўсиш давомида машғулотларни алмаштириш, давлат хизматчисининг ўз касбини ва сифат жиҳатидан янада чуқурроқ эгаллаши, касбий омилкорликни ошириш эвазига рўёбга чиқади. Шу қаторда, ижодкорлик, касбий омилкорлик, мустақиллик, ҳамкасблар ўртасида обрў-эътиборга эга бўлиш, давлат органи аппаратида ўз мавқеини мустаҳкамлашга интилиш каби ҳислатларнинг мавжудлиги хизматчининг касб-малака соҳасида ўсишининг муҳим омиллари ҳисобланади. Касб соҳасида ўсиш лавозим бўйича кўтарилишга пайванд бўлса, жараён янада самаралироқ кечади.

Иккинчидан, хизматчининг мартабасини касбий

жиҳатдан таъминлашда унинг изчиллиги (гарчи узилиш, тўхташ, ҳатто, орқага қайтиш юз берган бўлса ҳам) бир қанча босқичлардан ўтишини кўриш керак.

Хизматчиларни хизмат поғонасидан кўтариш тактика-сини белгилашда бу жараённинг барча тур ва босқичларида касб-малака жиҳатидан ўсишнинг ўрни ва ролини аниқлаш муҳим. Бундан мақсад фойдаланиладиган технологиялар воситасида касбий талаб ва мезонларни тўлиқроқ ҳисобга олиш, инсонни олға ҳаракат қилиш, ўз касбини пухта эгаллашга ундаш, ходимнинг келажакка ишончини мустаҳкамлашдан иборатдир. Шу билан бирга, хизматчининг малакаси<sup>1</sup> лавозимга қўйиладиган муайян талабларга мувофиқ келишини таъминлаш керак.

Персоналнинг касбий жиҳатдан ривожланишини бошқаришда диққат-этиборни лавозимнинг тайёрлов босқичидан бошлаб давлат лавозимига даъвогарларни танлаш тизимини вужудга келтиришгача қаратиш лозим. Ҳозирги вақтда фуқароларнинг давлат хизматиغا кириши учун тенг имкониятлар яратилиши принципи қонун билан мустаҳкамланиши зарур. Лекин бу хизматга ходимларни танлаб олишнинг ҳақиқатда амал қилувчи тизимини яратиш қийин вазифадир. Чунки хизматга, энг аввало, юқори малакали мутахассисларни қабул қилиш, сўнг уларни янги малака-лавозим талабларига кўниктириш, кейин уларнинг касб маҳоратини ошириш ва ривожлантириб бориш даркор. Агар ўртача даражадаги мутахассислар, яъни маълумоти ҳамда шахсий фазилатлари (ишчанлик, ижтимоий-психологик ва ахлоқий сифатлари) билан ўзларига нисбатан жиддий эътироз уйғотадиган кишилар хизматга қабул қилинадиган бўлса, аҳвол бошқачароқ бўлади.

Янги тизим қарор топишининг муҳим шарти кадрлар хизмати ходимлари лавозимга номзоднинг фақатгина касбий-маҳсус хислатлари ҳақида эмас, балки ахлоқий-шахсий сифатлари тўғрисида ҳам аниқ ва тўлиқ ахборотга эга

---

<sup>1</sup> Давлат хизматчисининг малакаси деганда, мансабдорнинг ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларини англаши, хизмат вазифаларини бажаришга тайёрлик даражаси тушунилади. Мутахассислик - хизматчининг муайян касб доирасида эгаллаган билим ва малакаси.

бўлиши, бу сифатларга баҳо беришнинг замонавий услубларини эгаллаши, айтилиши вақтда, кадрларнинг илгариги иш жойидаги натижаларига ҳам баҳо бериш услубларига мурожаат этишлари керак.

Олий ва ўрта махсус ўқув юртларини битириб чиққан ёш мутахассисларни давлат хизматига қабул қилишга алоҳида эътибор бериш зарур.

Афсуски, ҳозирги вақтда давлат хизматига ёш мутахассисларнинг қабул қилинишини қониқарли аҳволда деб бўлмади. Бу касбнинг нуфузи унчалик “юқори” эмас, ёш мутахассисларга тўланаётган иш ҳақи уларнинг эҳтиёжини қондирмайди. Шу сабабдан ёш хизматчи-мутахассисларнинг бир қисми ҳар йили давлат хизматидан бўшаб, тадбиркорлик соҳаларига ўтиб кетишмоқда. Пенсияга чиқадиганларининг ўрнини эгаллаши лозим бўлган кадрлар захираси анча суст таркиб топмоқда.

Шунинг учун ҳам ёшларни касбга йўналтириш ишини бирмунча кенгайтириш, уларни давлат органларида ишлашга янада фаолроқ жалб қилиш, махсус ўқув юртлари тизимида тайёрлашга эътибор бериш зарур. Бизнингча, олий ўқув юртларида ҳали ўқиш тамом бўлмасдан олдин кадрлар хизмати ходимлари талабаларнинг қобилияти, қизиқишлари ва характери хусусиятларини ўрганиб, шу асосда анча муносиб номзодларни танлаб олиши ва келгусида хизматга таклиф этишни мўлжаллаб қўйиши мақсадга мувофиқ. Бир қатор олий ўқув юртларида давлат хизмати магистрларини тайёрлайдиган махсус гуруҳлар (уч йил ўқилгандан кейин) ташкил этилиши истиқболли ҳисобланади.

Давлат хизматига касбий жиҳатдан танлаб олиш мунтазамлик, изчиллик принципига таяниши лозим. Персонални бошқариш жараёнида раҳбарлик лавозимларига кадрлар танловидан фойдаланишни кенгайтириш керак. Ҳозирча бундай танловлар амалда жуда суст татбиқ этилмоқда, чунки кўпгина раҳбар ва хизматчилар бу демократик тadbирга руҳий жиҳатдан тайёр эмас. Кадрларни касбий жиҳатдан танлаб олишда номзоднинг сиёсий-мафқуравий жиҳатларига эмас, балки юқори касб маҳоратини ҳисобга олиш устунлик қилиши лозим.

Штатга қабул қилиш мансабдор шахснинг касбий ўсиши ва ривожланиш жараёнининг бошланиши холос. Ана шу пайтдан бошлаб ходимни тарбиялаш, унда касбий жиҳатдан муҳим саналган сифат ва кўникмаларни шакллантириш вазифаси кўндаланг туради. Ходим давлат хизматида қабул қилинган талаблар, раҳбар билан ходим ўртасида қарор топган ўзаро муносабат қоидаларига риоя қилиши лозим. Бу муносабатлар фақатгина субардинация асосида бўйсуннишни ифода этмасдан, шу билан бирга ўзаро ишончга ҳам асосланган бўлиши керак.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, персоналнинг касбий жиҳатдан ривожланишини таъминлашда хизматчининг мартабага эришувини режалаштириш ва рўёбга чиқариш, мансабдорнинг касб маҳоратини ошириш, амалиётга юбориш, бошқа лавозимларда ўриндошлик билан вазифаларни бажариб туриш муҳим аҳамиятга эга.

Агар жамоада кадрларнинг юқори (вертикал) лавозимга кўтарилиши учун имкон бўлмаса, хизматчининг ўзи ҳам бунга истак билдирмаса, унинг мансаб соҳасидаги имкониятлари чекланган бўлса, у ҳолда ўзи эгаллаб турган лавозимдан самарали фойдаланиш имкониятини қидириш зарур. Бунинг учун унинг мутахассис сифатида билим ва маҳоратини кенгайтириш, навбатдаги малака даражасини бериш билан рағбатлантириш керак. “Горизонтал мартаба”да бир хил даражадаги лавозим доирасида уни бошқарманинг бошқа бўлимасига ўтказиш мумкин. Шунингдек, хизматчининг битта бўлим доирасида бошқа, бир мунча мураккаброк хизмат вазифаси ва топшириқларини бажариши мақсадга тўғри келади. Бу ҳол ундан янги билимларни эгаллаш, тажриба ҳосил қилишни талаб этади, ижодий изланишга ундайди. Масалан, бу хилдаги тажрибадан Японияда кенг фойдаланилмоқда ва яхши натижалар олинмоқда.

Персонални касбий жиҳатдан ривожлантириш жараёнини бошқаришда давлат хизматининг янги тизими тез-тез қайта ташкил этиладиган бўлиб қолганлигини, кадрларнинг ички ҳаракати анча тезлашганлигини ҳисобга олиш зарур. Шунинг учун касбий жиҳатдан тайёргарлик кўриш мансабдорни ўз лавозимида сақлаб қолиш воситаси ҳисобланади, кўпинча эса, хизмат борасида кўтарилиш,

унинг қобилиятларини рўёбга чиқариш омили бўлиб хизмат қилади.

Хизматчилар касб маҳоратининг хилма-хиллиги, хизматчилар ва раҳбарларнинг унга бўлган муносабати шундан далолат берадики, амалдорларнинг касб маҳорати тобора уларнинг фазилатларига бериладиган яқуний тавсиф сифатида хизмат соҳасида кўтарилишларнинг бошлангич асосига айланиб бормокда. Демак, касбий жиҳатдан ривожланиш жараёни анча зиддиятли ва мураккабдир, бунда алоҳида принциплар ўзаро зид келиши мумкин. Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш стратегиясини ишлаб чиқишда буларнинг ҳаммасини ҳисобга олиш зарур.

Замонавий раҳбар кадрлар, шу жумладан, юқори ҳокимият идораларидаги кадрларнинг касб маҳорати даражаси ҳаёт қўяётган талаблар даражасига тўлиқ жавоб бермайди. Гарчи мустақкам демократик ислохотчилик эътиқодига эга бўлган раҳбарларнинг салмоғи тобора ортиб бораётган бўлса ҳам, уларнинг бошқарув, айниқса, давлат хизмати соҳасидаги тажрибаси етарли бўлмаслиги мумкин. Давлат тузилмалари раҳбарларининг, улар билан бирга “командалар”нинг тез-тез алмашиб туриши давлат органлари персоналнинг касб жиҳатидан ривожланишига салбий таъсир кўрсатади.

Хизмат фаолияти билан боғлиқ вазифаларни тақсимлаш, қарорларни тайёрлаш ва қабул қилишда иштирок этиш, эришилган муваффақиятни эътироф қилиш айнан раҳбарга боғлиқ. Давлат органи аппаратининг ижтимоий алоқаларни кенгайтириш, ходимнинг ижодий имкониятларини ривожлантиришдан манфаатдорлиги кўп жиҳатдан раҳбар (бошлик) томонидан эътироф этилади. Раҳбар жамоани жипслаштирувчи муҳим манбадир. Раҳбарият хизматчиларнинг касб ва хизмат соҳасида ўсишига ёрдам бериши лозим.

Статистика маълумотларининг кўрсатишича, раҳбарларнинг маълумот даражаси анча юқори. Давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари (шу жумладан, ички бўлинмалар раҳбари)нинг деярли ҳаммаси олий маълумотли, ҳокимият ижроия органларининг раҳбарлари орасида фан доктори ва фан номзоди илмий унвонларига эга бўлганлар ҳам оз



эмас. Бирок, уларнинг ҳаммаси ҳам бошқарув фаолияти соҳасига мос келадиган таянч маълумотга эга деб бўлмайди. Уларнинг аввалги иш тажрибаси етарли даражада ихтисослашмаган.

Раҳбарлар касб маҳоратининг муайян сифатларига баҳо беришда жамоатчилик онгида муайян силжишлар рўй бермоқда. Ҳозирги вақтда раҳбарлар, хусусан, юқори ва минтақавий даражадаги раҳбарлар масъул лавозимлар учун мажбурий шарт бўлмай қолаётир, фақат касб маҳоратини сақлаш учун мумкин бўлган усул бўлиб қолмоқда.

Давлат хизматчиларининг касб даражасини оширишда кўп нарса кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг фаол тизимини яратишга боғлиқ. Гарчи бу гуруҳга мансуб ходимлар ижтимоий фаол аҳолининг энг маърифатли тоифаларидан бири ҳисобланса ҳам, иқтисодиётда банд бўлган барча ходимларнинг фақат 18% олий маълумотга эга.

Давлат органи ҳам унинг аппарати хизматчиларини касбий жиҳатдан ўстириш имкониятларидан тўлароқ фойдаланиши зарур. Бу йўлда хизматчиларнинг мустақил билим олишини рағбатлантириш, мураббий раҳбарлигида ишлаш, стажировкадан ўтказиш, касб таълими бўйича махсус тўғарак, курслар ташкил этиш, ходимларни аналитик гуруҳлар таркибига киритиш, тажрибали ходимлар билан биргаликда хизмат сафарларига юбориш ва бошқа иш услубларидан фойдаланиш керак. Масалан, Германияда бевосита давлат аппарати қошида ташкил этилган “сифат тўғараклари” дан фойдаланиш амалиёти диққатга сазовор. Бу тўғаракда давлат хизматчилари тажрибали мансабдор, раҳбарлар етакчилигида шугулланиб, касбий билим ва малакаларини оширади. Ўқув машғулотларида компьютердан фойдаланиб иш самарадорлигини ошириш, иш юзасидан телефонда сўзлашиш, ташриф буюрувчилар билан муоамала, замонавий иш юритиш амалиёти ва бошқа хил мавзулар танланиши мумкин.

Шунингдек, турли бўлинма ва идоралар ходимлари ўртасида аппаратда иш юритиш бўйича тажриба алмашиш юзасидан семинарлар ўтказилади.

Биргина давлат аппаратида эмас, балки вакиллик,

ижрочилик ва суд ҳокимияти органлари бошқарувчилари ўртасида ҳам касб маҳоратини ошириш муаммоси мавжуд. Уларни касбий таълим олиш зарурлигига ишонтириш зарур. Бу қонун чиқарувчи (вакиллик) органларнинг депутатларига ҳам тааллуқлидир. Ҳокимият юритишни махсус касб эгалари бажариши лозим. Айнан шу мақсад йўлида назарий билим ва амалий тайёргарлик давлат хизматчиларининг хизмат соҳасида ўсиши учун мустаҳкам пойдевор бўлади.

Давлат хизмати персоналининг касбий жиҳатдан ривожланишини бошқариш мазкур соҳанинг устувор йўналишларидан бири ҳисобланади. Эндиликда, давлат хизмати кадрлар потенциални ривожлантиришда аппарат ходимларининг қобилиятини аниқлаш ва улардан оқилона фойдаланиш, кадрларни сақлаш ва сифат жиҳатидан мустаҳкамлашда давлат ташкилотининг талаб, эҳтиёжини ва хизматчиларнинг шахсий манфаатларини (мақсадлари) мувофиқлаштиришга асосий эътибор қаратилади.

*Инсон қобилиятини унинг  
якши сифатларига эмас, ана  
шу имкониятларидан қан-  
дай фойдалана олишига  
қараб баҳоламок лозим.*

*Ф.Ларошфуко*

## V БОБ. ДАВЛАТ ХИЗМАТИ ПЕРСОНАЛИГА БАҲО БЕРИШ МЕЗОН ВА УСУЛЛАРИ

### 5.1. Давлат хизматчисига баҳо бериш усуллари

Персонални бошқаришни бошқарув технологиялари ва воситаларисиз тасаввур қилиб бўлмайди. Улар ёрдамида давлат хизматчисини саралаш, танлов ўтказиш, касбий жиҳатдан ва лавозим бўйича ўсишини бошқариш каби жараёнлар йўлга қўйилади. Персонал билан ишлашнинг энг муҳим воситалари орасида уларга баҳо беришни алоҳида ажратиб кўрсатиш керак.

Айниқса, ҳозирги вақтда давлат хизмати персоналига ҳолисона баҳо бериш вазифаси долзарб ҳисобланади. Давлат хизмати тизимида қарор топаётган янги ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, ахлоқий ва меҳнат муносабатлари амалиёти раҳбарларни персоналга баҳо беришнинг илмий асосланган, қонуний ва самарали усулларини излашга ундамоқда. Давлат хизматига ёллашнинг шартнома тизими-га ўтилиши персоналга баҳо беришнинг янги тизимларини жорий этишни талаб этмоқдаки, улар персонал ишининг натижаларини ҳам бир қатор бошқа хусусиятларини холисона баҳолаш имконини берсин. Давлат хизмати персоналига баҳо беришнинг пухта ўйланган юқори самарали тизими бир қатор муҳим ижтимоий вазифаларни бажаради. Уларга қуйидагилар киради:

- жамоаларда ички низоларни бартараф этиш; ходим ва раҳбарлар ўртасида самимий муносабатларни вужудга

- келтириб, қулай ижтимоий-психологик муҳитни яратиш;
- персонал ишини рағбатлантириш;
- давлат хизматчиси меҳнатининг миқдор ва сифати билан меҳнатга ҳақ тўлаш ўртасида адолатли нисбат ўрнатиш;
- давлат хизмати персоналининг касбий даражаси тўғрисида ахборотга эга бўлиш;
- баҳо кўрсаткичларининг ўзгаришини кузатиш ва лавозим гуруҳлари, таркибий бўлинмалар бўйича қиёсий таҳлил ўтказиш.

Амалда инсон ўз фаолиятига доимо баҳо бериб боради. Бу иш асосида мураккаб психологик жараён ётади. Бу жараён давомида инсон бажариладиган иш, ҳодиса, буюмни ўз тасаввуридаги идеал андозага таққослайди. Уларни қандай бўлиши лозимлиги ёки мумкинлиги ҳақида бир фикрга келади. Шу аснода реал ҳолат идеал тасаввур нуқтаи назаридан баҳоланади. Бундан шу нарса аниқ бўладики, *баҳо бериш* - бу билиш керак бўлган нарсани аниқлаш, уни эталон сифатида намоён бўладиган, яъни инсонга азалдан маълум, ёки унинг тасаввурида гавдаланадиган нарса билан қиёслаш натижасидир. Масалан, агар биз ходимнинг фаолиятига баҳо берадиган бўлсак, унинг ўзимиз биладиган қобилияти, шахсий фазилатлари, иш натижалари ва ҳоказоларни бизга маълум бўлган ёки биз истайдиган эталон билан қиёслаб кўрамиз. Инсон идеал ва эталонларни субъектив равишда белгилайди ва танлайди. Бирок, улар маълум даражада объектив хусусиятга эга бўлади, чунки уларнинг табиатида доимо такрорланувчи, умумэтироф қилинган ёки реал тарзда эришиладиган иш натижаси, одамларнинг касб соҳасидаги фазилатлари ва хатти-ҳаракатлари ифодаланади. Масалан, лавозимга қўйиладиган касб-малака талабларини белгилашда маълумот даражаси, малакаси, мутахассислик бўйича иш стажига ҳисобга олинади. Эталонлар вазифасини эса белгиланган меҳнат натижалари, меҳнат жараёни (улар қандай бўлиши кераклиги), инсоннинг шахсий фазилатлари ва бошқа хусусиятлари бажаради. Айни вақтда, шахсий фазилат ва хусусиятлар, меҳнат натижаси мезони, индикатор, баҳо бериш предмети сифатида намоён бўлади. Хуллас, баҳо

беришни унинг предмети (объекти) сифатида белгилаш жараёни деб ҳисоблаш ҳам мумкин.

Давлат хизматчисига баҳо беришнинг хилма-хил усуллари мавжуд. Уларни баҳо бериш субъектлари (ким баҳо бериши) бўйича яқка тартибдаги ва экспертлар гуруҳига бўлиш мумкин. Бунга ўз-ўзига баҳо бериш ҳам киритилади. Бундай баҳо бериш давлат хизматчисини аттестациядан ўтказиш чоғида амалга оширилади. Баҳо беришни уни предмети ва объекти (кимга ёки нимага баҳо берилиши) бўйича қўйидагича таснифлаш мумкин: шахсий вазифалар, меҳнат натижалари, меҳнат жараёни ва ҳоказо. Баҳо бериш типологияси ўз предмети ҳақида ахборот тақдим этиш воситалари бўйича: вербал (сўзлар орқали), шаклий (белгилари, чизмалари), аралаш баҳолар тарзида амалга оширилиши мумкин. Масалан, хизматчиға ёзма равишда тузилган тавсифнома баҳо бериш натижаларни вербал тарзда тақдим этишнинг типик мисолидир, чунки баҳо бериладиган индикаторлар ҳақидаги ахборот сўзлар орқали ифодаланган. Бу баҳо бериш ва унинг натижаларини тақдим этишнинг анча қадимий усулидир.

Персоналға баҳо бериш шакллари ҳақида ҳам гапириш мумкин. Улардан энг кўп тарқалгани аттестация - малака имтиҳони, тест синовидан ўтказиш.

Баҳо беришнинг объекти давлат хизматчиси саналади. Унда шахснинг ижтимоий аҳамиятға молик хусусиятлари, унга хос бўлган элементлар (касб йўналиши, қобилиятлари, феъл-атвори ва ҳоказо), унинг фаолияти бутунлигича намоён бўлади.

Давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари ва кадрлар хизмати ходим давлат хизматига қираётган илк босқичда у ҳақида кўпроқ нарсани билишға қизиқиши шак-шубҳасиз. Бирок, инсон ҳақида ҳар томонлама ахборотға эға бўлиш жуда мураккаб. Бу турли хил жараёнларни ўз ичига оладиган тadbирлар мажмуи бўлиб, уни ҳар қандай ташкилот ҳам ўтказишға қодир эмас. Қўпинча баҳо бериш тузилмасининг фақат муайян элементлари йиғиндисигина қисмларға бўлинади. Хусусан, умумий ва касбий билимларнинг ривожланиш даражаси, муайян иш турларини бажариш қобилияти, турли вазиятларда ўзини бошқара

олишлик, меҳнат натижалари ва бошқалар. Баҳо бериш объектининг санаб ўтилган элементларидан биттасига ёки уларнинг муайян миқдорига баҳо бериш зурурияти баҳо бериш предмети аниқлашни тақозо этади. Шундай қилиб, баҳо бериш предмети баҳо бериш объектининг тақозо этилган ва талаб қилинган амалий қисмидан бошқа нарса эмас.

Давлат хизмати тизимида баҳо беришнинг иккита асосий турини кўрсатиш мумкин:

- лавозимга тайинлаш вақтида (давлат хизматига кириш ва лавозимини алмаштириш вақтида) баҳо бериш:

- жорий (долзарб) баҳо бериш; у аттестация, малака имтиҳони шаклида вақти-вақти билан ўтказиб турилади.

Давлат хизматчисига баҳо беришни ўтказишнинг зарур шarti қуйидагилардан иборат:

- эгалланаётган лавозим бўйича касб-малака талабларининг ишлаб чиқилиши;

- лавозим йўриқномасида ёки лавозимни тавсифлашда баён қилинган лавозим мажбуриятлари;

- баҳо беришда қўлланадиган мезон ва индикаторлар;

- баҳо беришнинг расмий субъектлари (давлат

хизматчисининг бевосита раҳбари, давлат ҳокимияти органи аттестация комиссиясининг аъзолари);

- баҳо беришнинг малакали ва мустақил субъектлари (экспертлар, олимлар, касаба идоралари ва давлат хизматчиларининг бошқа жамоат бирлашмалари вакиллари - баҳо беришнинг норасмий субъектлари);

- белгиланган тadbирлар ва баҳо беришда татбиқ этиладиган усулларнинг ошқоралиги ва қулайлиги;

- баҳо бериш асосида қилинган хулосаларни амалга ошириш механизми.

Давлат хизматчисига баҳо бериш предметининг асосий мазмуни “Давлат хизматчисини аттестациядан ўтказиш тўғрисида Низом” да баён қилиниши лозим.

Мазкур ҳужжатга мувофиқ, давлат хизматчисига баҳо бериш предмети қуйидагилардан ташкил топади:

- давлат хизматчисининг касб-малакасига доир тавсифнома (касбий тайёргарлиги, даражаси, касбий билим, малака, иш тажрибаси);

- тегишли бўлинмалар (давлат органи) олдига қўйил-

ган вазифаларни ҳал этишда қатнашиш даражаси;

- давлат хизматчиси бажарадиган ишнинг мураккаблиги ва ҳажми;

- давлат хизматчиси меҳнатининг самарадорлиги;

- ташкилотчилик қобилиятлари;

- шахсий фазилатлари.

Бирок, бизнинг назаримизда, давлат хизмати персоналига баҳо бериш предмети бу билан чекланмайди.

Давлат хизмати персоналига баҳо бериш предметининг мазмуни кўп жиҳатдан персонал меҳнатининг мазмуни ва хусусияти, унинг давлат бошқаруви тизимидаги шакллари билан белгиланади. Бошқариш соҳасида бошқарув меҳнатининг бир нечта асосий шакллари ажратиб кўрсатилади, масалан, эвристик, маъмурий, операторлик шакллари қайд этиш мумкин.

Давлат хизматида бошқарувчиликнинг эвристик шакли ижтимоий, иқтисодий, сиёсий ва бошқа хил муаммоларни ҳал этиш йўллари ҳамда усулларини таклиф эта олади. Бу турдаги меҳнат билан, асосан, давлат ҳокимияти органларининг раҳбарлари банд. Ахборотни таҳлил қилиш билан давлат маслаҳатчилари, ёрдамчилар, давлат бошқарувида вужудга келадиган муаммоларни ҳал қилиш учун жалб этиладиган мутахассислар шугулланади.

Бошқарувчиликнинг маъмурий шакли, асосан, турли даражадаги таркибий бўлинмалар раҳбарларининг ҳаракатларида ўз ифодасини топади. Улар ташкилотдаги ишларни режалаштириш, уюштириш, мувофиқлаштириш, асослаш, тартибга солиш, давлат хизматчиларининг фаолиятини таҳлил ҳам назорат қилишга қаратилган кўпдан-кўп вазифаларни бажаради.

Бошқарувчиликнинг операторлик шакли бошқарув жараёнларини зарур ахборот билан таъминлаш, махсус вазифалар счимини излаш ва ижро этишни ўз ичига олади. Бу хил фаолият турига ҳужжатларга ишлов бериш, маълумотларнинг ахборот базасини тўплаш, уларни ҳисобга олиш ва сақлаш, ижрочилик ва хизмат кўрсатиш меҳнатини киритиш мумкин. Бу меҳнат шакли билан кўпроқ катта ва кичик лавозимлар бўйича вақтинча иш юритувчи давлат хизматчилари банд бўлади.

Бошқарувчиликнинг кўрсатиб ўтилган шаклларига мос келадиган давлат хизматчиларига баҳо бериш предмети мазмунан ҳар хил бўлиши табиийдир. Бу ҳолат давлат хизматчилари учун ягона баҳо бериш тизимини ташкил этишни мураккаблаштиради. Бироқ бундай воситага нисбатан бўлган эҳтиёж жуда катта.

Муаммо персоналга баҳо беришнинг социологик усулларини ишлаб чиқиш асосида ҳал этилиши мумкин. Бу усуллар моҳиятан давлат хизматчисига баҳо беришнинг умумлаштирувчи кўрсаткичини аниқлашга хизмат қилади. Айнан шулар кадрлар хизматининг раҳбар ва мутахассислари қўлида давлат ҳокимияти органи персоналига якка тартибда ва бутун таркибга баҳо бериш воситаси бўлиб хизмат қилади. Бу вазифани ҳал қилиш осон эмас. Бироқ мезонларнинг нисбатан бир хил тузилмаси топилиб, персоналга улар асосида баҳо берилса, улар мазмунан лавозимнинг ихтисослашуви ва даражасини акс эттирадиган индикаторлар билан тўлдирилса, унда давлат хизмати персоналига баҳо беришнинг бирхиллаштирилган тизимини яратиш тўғрисида гап бориши мумкин. Биринчи навбатда, буни давлат хизматидаги лавозимларни вақтинча бажараётган хизматчиларга нисбатан татбиқ этиш ўринли. Мазкур тоифадаги лавозимларнинг аксарият кўпчилиги учун баҳо бериш тизими нисбатан бир хил бўлиши мумкин, лекин бунда лавозимлар ва лавозим гуруҳларининг ихтисослашуви тақозо этган мезонлар мазмуни ҳисобга олинмайди.

Давлат хизматчисига баҳо беришда асос бўладиган мезонларнинг тахминий тузилиши қуйидаги таркибда бўлиши мумкин (7-схема).

7-схема. Баҳо бериш мезонлари тузилиши





Бу мезонлар, айна вақтда, давлат хизмати персоналига баҳо бериш предметидаги тузилишини ҳам белгилаб беради. Персоналга баҳо бериш тажрибасида бундай тузилиш мақсадга мувофиқ келади. Унда, биринчидан, инсоннинг ижтимоий муносабатлар тизимида очиб бериладиган сифатлари акс этади. Буларга, аввало, шахсий ва ахлоқий-психологик тавсифлар мансуб, иккинчидан, инсоннинг ташкилотчилик қобилияти, ишчанлиги, меҳнатда юқори натижаларга эришишни мўлжаллашдан гувоҳлик берувчи; учинчидан, унинг касбий имкониятларини, касб маҳоратини, касбий тажрибасини эгаллаб турган лавозимида рўйбга чиқариш имконияти даражасини ифодалайдиган сифатлар акс этади. Мазкур мезонлар мазмуни қуйидагича таърифланади:

- касбий мезонлар - инсоннинг касбий билими, уқуви, кўникмалари, касбий тажрибаси, малакаси, хизматчи меҳнатининг натижалари тавсифидир;

- ишчанлик мезонлари - персоналнинг уюшқоқлиги, масъулияти, ташаббускорлиги, тadbиркорлиги, фаолиятининг самардорлигини тавсифлаб беради;

- ахлоқий-психологик мезонлар - инсоннинг ўз-ўзига баҳо бериш қобилияти, ҳалоллик, адолат, руҳий барқарорлик каби хусусиятларини очиб беради;

- интеграл мезонлар - булар инсонга хос бўлган бир қатор сифатлар асосида ҳосил бўлади ва унинг обрў-эътибори, соғлиги, маънавий дунёси, умумий маданияти, тафаккури, нутқ маданиятидан гувоҳлик беради.

Бу мезонларнинг мазмуни баҳо бериладиган тавсифлар таркиби билан белгиланади ва лавозимлар гуруҳига боғлиқ бўлади. Лавозимларнинг ҳар бири ўз тавсифлари йигиндисига эга. Уларни ихтисослашувига қараб санаб ўтилган мезонлар гуруҳида белгилаш ва баҳо бериш керак бўлади, лекин мезонлар тузилиши - касбий, ишчанлик, ахлоқий-психологик, интеграл мезонлар ўзгаришсиз қолади.

Баҳо бериш предмети баҳо бериш воситаларига - давлат хизматчиси туғрисида зарур ахборот олиш учун ишлатиладиган усуллар, услубиятга талаблар ҳам қўяди.

Ватанимиз ва чет эл фани персоналга баҳо беришга доир кўпгина восита ва ёндашувларга эга. Улар ёрдамида

баҳо бериш предметининг ўзига (яъни, баҳо бериладиган нарсага) турли нуқтаи назардан ёндашиш, баҳо бериш субъекти (яъни, баҳо бериладиган шахс) ва баҳо бериш воситаларига (яъни, баҳо бериш қандай усул ва тартиблар билан амалга оширилиши) нисбатан муносабатини белгилаб олиш мумкин.

Усулларнинг аксарият кўпчилигини иккита катта гуруҳга бўлиш мумкин: расмий ёндашувга асосланган (масалан, анкеталар тарқатиш, тест синовлари) ва инсонни ўрганишга доир норасмий ёндашувга асосланган (субъектлашиш, гуруҳ бўлиб мунозара қилиш, кузатиш) усуллар. Одатда, ҳар иккала гуруҳда баҳо бериш натижаларини тақдим этишнинг расмий (рақамли, чизма) ёки вебрал воситалари ишлатилади. Воситаларнинг ҳар бири ўзининг афзал томонига ва камчиликларига эга.

Баҳо бериш воситаларида амалиётчиларга, аввало, персонални бошқариш соҳасидаги ходимларга маъқул келмайдиган томонлар турли хил бўлиши мумкин.

Биринчидан, баҳо бериш тадбирининг ўзи жуда сермашаққат. Чунки у инсон, унинг меҳнати натижалари тўғрисидаги маълумотларни мунтазам равишда бир шаклга келтириш ва қайд этиш, доимо ахборот тўплаш ва уни янгилаш, таҳлил қилиш зарурияти билан боғлиқ. Бундан ташқари, баҳо беришнинг айрим усуллари кўп миқдорда статистик маълумот ва турли хил коэффициентлардан фойдаланишни талаб қилади. Бунинг учун кўп вақт, куч ва маблағ сарфлашга тўғри келади.

Иккинчидан, персоналга баҳо беришнинг комплекс тизимларини жорий этиш ташкилот штатига аниқ мақсадни кўзлаб, доимий равишда бу иш билан шуғулланадиган мутахассисларни киритишни тақозо этади. Масалан, ишга қабул қилиш, юқори лавозимга кўтариш вақтида шахсга тавсифномалар тайёрлаш мақсадида тест синови ўтказиш, кейин уларни таҳлил қилиш учун махсус тайёргарликдан ташқари муайян вақт ҳам талаб қилинади. Одатда, раҳбарлар бундай иш билан шуғулланиш имконига эга эмас. Бу хилдаги ишни фақат кадрлар хизмати мутахассислари амалга ошириши мумкин.

Учинчидан, баҳо беришни жорий этиш пухта иш во-

ситаларига, маълум миқдорда моддий ва молиявий ресурсларга эга бўлишни талаб қилади.

Тўртинчидан, ҳамisha раҳбарларнинг персоналга баҳо бериш ишига расман муносабат кўрсатиб ёндашувига чек қўйиб бўлмайди. Мазкур ҳолатда давлат хизматчисига баҳо бериш предмети ноаниқ ҳам анча мураккаб бўлгани туфайли хизматчилар ўртасида норозилик кайфияти уйғониши, ҳатто низоли вазиятлар келиб чиқиши мумкин.

Ана шу ва бошқа бир қатор омиллар таъсирида ҳозирги вақтда давлат ҳокимияти органларида қўлланиши мақбул бўлган самарали баҳо бериш тизимлари амалда мавжуд эмас.

Давлат хизматчисининг фаолиятига баҳо беришнинг асосий усули сифатида тавсифий ёндашув тавсия этилади. Бизнинг фикримизча, бу усул ҳозирги вақтда етарли даражада самарали эмас, у персонал билан ишлашда фан ва техника, айниқса, компьютер техникаси имкониятларидан фойдаланишни чеклаб қўяди. Давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказишда персоналга баҳо беришнинг бошқа усуллари билан фойдаланиш тақиқланмаган. Давлат хизматчисига баҳо беришнинг социологик усуллари билан, шунингдек, ЭХМ имкониятларидан кенг фойдаланиш яхши самаралар беради.

Тавсифий ёндашувда давлат хизмати персоналига баҳо бериш кўпинча расмий кўрсаткичлар (маълумот даражаси, умумий иш стаж, мутахассислик бўйича иш стаж, малака ошириш тўғрисидаги маълумотлар ва ҳоказо) билан чекланиб қолади. Меҳнат натижалари, меҳнат жараёни, ходимнинг фазилатларига келганда бу ўринда баҳо берувчиларнинг субъективизми (ўз-ўзича иш кўриши) устунлик қилади. Давлат хизмати персонали билан боғлиқ ҳужжатларнинг биронтасида ҳам баҳо бериш технологиясида субъективизмдан ҳоли бўлиш йўллари аниқ ифодалаб берилмаган.

*Экспертларнинг баҳо бериш усули* баҳо берувчилар субъективизми даражасини бир мунча пасайтиради. Гуруҳда баҳо берувчи субъектлар бир неча кишидан иборат бўлади. Экспертлик ишига бевосита раҳбарлар, бошқа таркибий бўлинмаларнинг раҳбарлари, жамоа аъзолари жалб этили-

ши ёки экспертлар гуруҳи махсус ташкил қилиниши мумкин. Бирок, бу ҳолда ҳам баҳолаш натижасининг ҳолис-лиги ва аниқлигини ошириш кўп жиҳатдан баҳо бериш яқунларини қандай тақдим этишга боғлиқ бўлади. Масалан, баҳо бериш натижаларини оғзаки тақдим этиш усулидан фойдаланилса, баҳо бериш серчиким бўлиб, бир мунча чўзилиб кетади. Бу усулда баҳо беришнинг аниқлиги баҳо берувчи субъектларнинг ҳолисона баҳо бериш қобилиятига ҳам боғлиқ бўлади. Бу ўринда шахс сифатларини акс эттирадиган тушунчалар мазмуни ва моҳиятини экспертлар бир хил мазмунда талқин қилиши ҳам ўта муҳимдир. Айтайлик, экспертлар ҳам раҳбар баҳо бериш тадбирига виждонан ёндашиб, баҳо берилаётган киши тўғрисидаги ахборотни оғзаки тақдим этишни танлаган бўлсин. У ҳолда улар берган баҳонинг қандай қиёсланиши муаммоси келиб чиқади. Бу эса баҳо бериш ишини янада мураккаблаштиради.

Шу билан бирга, яхши тайёргарлик кўрган, ходимга аниқ, равшан ва ҳолис баҳо бера оладиган раҳбар томонидан ўтказиладиган бундай таҳлил усули, шак-шубҳасиз, ўзининг устун томонларига эга. Бундай баҳо беришда касбий ва адабий тилнинг бутун кучи ва бойлигидан фойдаланилади. Афсуски, бундай имкониятдан камдан-кам раҳбарлар фойдаланади. Шунинг учун ҳам баҳолаш натижасини ёзма тавсифнома, фикр-мулоҳазалар тарзида тақдим этиш усули барча афзал томонларига қарамасдан ҳозирги шароитда кам қўлланилмоқда. Унинг асосий сабаби баҳо бериш натижаларини таққослашнинг қийинлиги, баҳо берилаётган кишига доир кўрсаткичларнинг ўзгариш динамикасини кузатиб бўлмаслигидир. Лекин бу усулнинг айрим афзал томонлари ҳам борки, уларни баҳо беришнинг бошқа усуллари билан бирга ишлатиш маъқул кўрилади.

Баҳолаш натижаларини таққослаш учун баҳо бериш объектларининг олдиндан белгиланган, қайд этилган томонларидан фойдаланишга асосланган усуллар катта хизмат қилади. Булар - инсоннинг шахсий ёки касбий сифатларининг, фаолияти жамоадаги ички муносабатларининг турли томонлари, меҳнат натижаси ва ҳоказоларнинг белгиланган рўйхати бўлиши мумкин. Қайд этилганларнинг ҳаммаси

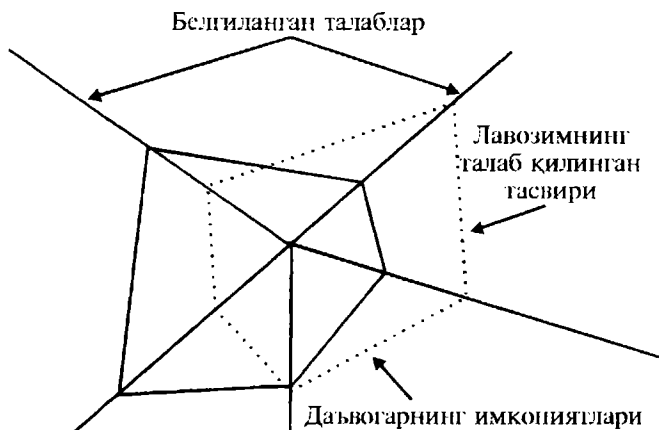
баҳо беришнинг расмий усуллари дидир. Одатда, бундай усуллар учун тақдим этишнинг рақамли ва чизма (график) воситалари - баллар (тегишли баҳо шкаласи, даражалари), чизма шакллар ишлатилади. Кенг тарқалган даража ва баллар кўрсаткичи 1 дан 5 гача ёки 1 дан 10 гача. Даражалар рақамларнинг изчиллигини билдиради, даражанинг интенсивлиги ва йўналиши фақат баҳо берилаётган тавсифларнинг кутбий позицияларини тасвирлаш воситасида берилган. Даражаларнинг бошқа турлари ҳам мавжуд. Улардан, масалан, баҳо бериш натижаларини чизма равишда тақдим этишда фойдаланиш мумкин.

Баҳо беришнинг расмий усулига хос бўлган қулай томон - натижаларни таққослаш мумкинлигидир, бундан ташқари улар баҳо бериш натижаларининг вақт оқимида ўзгаришини кузатиш, тажриба эҳтиёжларидан келиб чиқиб баҳо бериш индикаторлари тўпламлари, компьютер воситаларидан фойдаланиш имконини беради.

Баҳо беришнинг расмий тадбирларини бажариш учун одатда тегишли бланкалардан (баҳо бериш аттестация варақлари) фойдаланилади. Улар инсон ҳақида ўзига хос ахборот тўплаш вазифасини бажаради. Бланкаларнинг афзаллиги ва камчиликлари ҳақида шуни айтиш керак: улар баҳо бериш натижаларини тақдим этиш, уларни компьютерда ишлаш учун қулайлаштириш, баҳо берилаётган мезонлар ва кўрсаткичларни аниқ тасаввур этиш, баҳоларни тезкорлик билан таққослаб чиқиш имконини беради. Бу жиҳатдан чизма тасвир усули қизиқиш уйғотади. Бу усулда шартли баҳо бериш ўлчовлари ўрнига чизма шакл - синик қизиқ тасвири ишлатилади. Бу тасвир чизма майдонда қайд этилган баҳолаш сифатларининг миқдорини кўрсатувчи нуқталарни бирлаштириш натижасида ҳосил бўлади. Баҳо бериш натижаларини тақдим этишнинг чизма тасвири 8-схемада кўрсатилган.

Ҳозирги вақтда давлат хизматчисига баҳо бериш учун ишлатиладиган аттестация варақлари баҳолаш натижаларига ишлов беришда автоматлаштириш воситаларини қўллаш имконини беради.

## 8-схема. Баҳо бериш натижаларини тақдим этиш



Бланка (аттестация вараги)нинг тузилиши ва мазмунини белгиланган кўндаланган бўлувчи муҳим муаммо уни айтиш вақтида, ҳам баҳо бериш предмети, ҳам баҳо бериш мезонлари бўладиган индикаторлар билан тўлдиришда ифодаланadi.

Баҳо беришнинг йўл, усул ва шакллари ўзининг афзал томонлари, камчиликлари, ўлчов аниқлиги ва бошқа шу каби хусусиятларига эга. Ҳар қандай амалиётчи ва тадқиқотчи, одатда, турли усул ва ёндашувларнинг афзалликларини ўзида мужассам этувчи ва барча камчиликлардан холи бўлган ягона усулни топишга қизиқади.

Бу муаммонинг оригинал ечими бизга баҳо беришнинг ихтисослаштирилган бланкасида фойдаланган ҳолда расмий ва норасмий усуллар бирлигига эришиш имконини берди. Буни “Персоналга муҳим баҳо беришнинг универсал бланкаси - ПМББУБ –ТАИ” тасдиқлайди.

Янгича баҳолаш услуги персоналга муҳим баҳо беришнинг универсал бланкасида (ПМББУБ-93-ТАИ) фойдаланган ҳолда амалга оширилади (1-жадвалга қаранг).

Персоналга муҳим баҳо беришнинг универсал  
бланкаси (ПМББУБ-93-ТАИ)

Вариант: раҳбар

1.00. Умумий маълумотлар

1.01.

фамилияси, исми, отасининг  
исми

1.02.

тутилган санаси

1.03.

Маълумоти даражаси: олий.  
т/олий, ўрта махсус ва ҳ.к.

1.04.

ўқув юрти номи,  
тамомлаган йили

1.05.

Маълумоти бўйича мута-  
хассислиги ва малакаси

1.06.

эгаллаб турган  
лавозими

1.07.

лавозимга  
тайинланган  
вақти

1.08.

умумий  
меҳнат  
стажи

1.09.

маълумоти  
бўйича иш  
стажи

1.10.

эгаллаган  
мутахассис-  
лиги бўйича  
иш стажи

~~1.11.~~

~~илмий  
даражаси~~

~~1.12.~~

~~илмий  
унвони~~

~~1.12.~~

~~малака  
оширган  
йили~~

~~1.13.~~

~~олдинги  
кўрсаткич~~

## 2.00. Мезонлар

2.01. Касбий мезонлар		Аттестация баллари			Баҳо бериш индикаторлари
		1	2	3	
<b>2.01.00. Касбий билимлар</b>					
2.01.01.	Касбий таълим ва малакалар				
2.01.02.	Хизмат фаолиятини тартибга солувчи ҳужжатларни билиши				
2.01.03.	Касб соҳасида тажриба тўплаш ва уни янгилашга бўлган қобилияти				
2.01.04.	Эгаллаб турган лавозимида тўплаган тажрибани амалга ошириш лаёқати даражаси				
2.01.05.	Касб соҳасидаги тажрибасини ижодий қўллай олиш қобилияти				
2.01.06.	Мезон бўйича кўрсаткич				
2.01.07.	Олдинги кўрсаткич				
<b>2.02. Ишчанлик мезонлари</b>					
2.02.00.	Амалий фаолиятдаги уюшқоклиги ва диққат-эътиборни тўплай олиши				
2.02.01	Жавобгарлик ва ижрочилик				



2.02.03	Мустақил қарор қабул қилиш қобилияти				
2.02.04	Ходимларга раҳбарлик қилиш лаёқати ва фаолият самарадорлиги				
2.02.05	Фаолият натижасининг сифати				
2.02.06	Мезон бўйича кўрсаткич				
2.02.07	Олдинги кўрсаткич				
<b>2.03. Ахлоқий- психологик мезонлар</b>					
2.03.00	Инсонийлик				
2.03.01	Ўзига баҳо бериш қобилияти				
2.03.02	Хулқ-атвори, одоби.мулоқот. муомала маданияти				
2.03.03	Ингизомлилиги				
2.03.04	Адолат ва ҳалоллик принципига амал қилиши				
2.03.05	Янги шароитларга қўниқиш қобилияти				
2.03.06	Етақчилиги				
2.03.07	Мезон бўйича кўрсаткич				
2.03.08	Олдинги кўрсаткич				

2.04. Интеграл мезонлар				
2.04.00	Обрў эътибор қозониши			
2.04.01	Меҳнати жадаллиги (иш қобилияти)			
2.04.02	Тафаккури ва нутқ маданияти			
2.04.03	Алоқалорлик			
2.04.04	Умумий маданият			
2.04.05	Ҳужжатлар билан ишлаш маданияти			
2.04.06	Мезон бўйича кўрсаткич			
2.04.07	Олдинги кўрсаткич			

3.00. Баҳо бериш				
3.01 Кўрсаткич	3.02. Юқори	3.03 Етарли	3.04 Кониқар- ли	3.05 Паст
4.00. Хулосалар				
4.01.				
Лавозимни ўзгартириш ёки моддий рағбатлантириш ҳақидаги таклиф кўрсатилди				
4.02. Баҳоланув- чининг фикри ва имзоси	4.03. Батамом тўғри	4.04. Асосан тўғри	4.05. Қисман тўғри	4.06. Мутлақо тўғри эмас

## 5.00. Аттестация ўтказувчиларнинг имзоси

1.

Бевосита раҳбарнинг  
лавозими

Сана

Имзо

3.

Юқори раҳбарнинг  
лавозими

Сана

Имзо

2

Юқори раҳбарнинг  
лавозими

Сана

Имзо

Индикаторларнинг баҳо бериладиган даражалар, ҳар тавсифи ва ихтисоси муҳим баҳо бериш универсал бланкасига махсус илова қилинадиган “Бланка бўйича баҳо бериш мезонларининг ходимга берилган оғзаки тавсифига мувофиқлиги” бандида келтирилади. Унинг мазмунини баҳо бериладиган ҳар бир индикатор бўйича танланган баҳо бериш даражасининг рақамли миқдори ташкил этади.

Унинг муҳим афзаллиги шундаки, у баҳо беришнинг субъективлик даражасини жиддий равишда пасайтиради. Бу усул асосида персоналга баҳо бериш тизими ташкил этилади. Лекин бу ерда гап фақат унинг шахсий сифатларига баҳо бериш тўғрисида эмас, балки унинг юзага чиққан касбий тажрибаси, потенциал имкониятлари (эгаллаб турган лавозимда касбий тажрибани руёбга чиқариш лаёқати даражаси), меҳнати натижалари, ташкилотдаги муносабатларига, шу жумладан, обрў-эътибори даражаси ва шу қабиларга ҳам баҳо бериш тўғрисида боради.

Экспертлар ишининг натижаси (тўлдирилган бланка)га компьютер воситасида ишлов берилиши керак. Бу усул давлат хизмати тизимида персонални бошқаришга оид қўпгина амалий вазифаларни ҳал қилиш (статистик маълумотларни тўплаш, баҳо берилаётган индикатор кўрсаткичларининг ўзгариш динамикасини кузатиб бориш, лавозим гуруҳлари бўйича персонал рейтингини белгилаш ва ҳоказо) имконини беради.

Бланка қуйидаги қисмлардан иборат: умумий маълум-

мотлар, мезонлар, баҳолар даражаси, умумлаштирилган кўрсаткич, аттестация ўтказувчиларнинг хулосаси, имзоси. Бланкага компьютер ёрдамида ёки қўлда ишлов бериш мумкин.

Бланкадаги асосий ишни “Мезонлар” деб ном олган қисми бажаради. Вертикал бўйича бу қисм учга бўлинади: мезонларнинг алоқадорлик соҳаси (касбий, ишчанлик, ахлоқий-психологик, интеграл), расмий қисми: аттестация ўтказувчилар қўйган баллар (экспертларнинг берган баҳоси), баҳо бериш индикаторларининг вербал баҳоси - бу баҳо бериш индикаторларининг норасмий тасвири бериладиган қисм.

“Баҳолар даражаси ва умумлаштирилган кўрсаткич” қисми натижаларга баҳо беришнинг тўртта даражасини (юқори, етарли, қониқарли, паст) қамраб олади. Баҳолар даражаси “ноаниқ мезонлар” (юқори, етарли ва ҳоказо)дан ташқари бошқа хулосаларни ҳам ўз ичига олиши мумкин. Бундай ҳолда юқори даражага “юқори давлат лавозимига тайинлашга муносиб”, етарли даражага “аттестация комиссияси берган тавсияларни бажарган тақдирда эгаллаб турган лавозимига мос келмайди” деган хулоса тўғри келади. Баҳо беришнинг мумкин бўлган учга даражасидан фарқли ўлароқ бу ўринда тўртта даража тақлиф этилади. Бизнинг назаримизда, давлат хизматчиларини даража фарқларига қараб тақсимлаш тажриба эҳтиёжларига кўпроқ мувофиқ келади. Германияда давлат хизматчиларига баҳо беришнинг кўп даражали (5-7) шкаллари қабул қилинган.

Натижаларга баҳо бериш даражасини аниқлаш умумлашган кўрсаткични рақамли интервал билан таққослаш асосида амалга оширилади. Бу интервал кўрсатиб ўтилган даражалардан бирига мос келади. Ҳар бир даража учун унинг ҳисоб рақами ишлаб чиқилган.

Мезонлар мазмунини баҳо берилиши керак бўлган тавсифлар ташкил этади. Мезонлар мазмунининг тўлиқлиги персонал категориялари (раҳбарлар, мутахассислар, техник ижрочилар), лавозим гуруҳлари, персонал фаолиятининг ўзига хос томонларига боғлиқ бўлади.

Баҳоловчи экспертлар сифатида бевосита раҳбар ва юқори лавозимдаги раҳбарлардан фойдаланилади. Низоли

вазиятлар келиб чиққан тақдирда эксперт вазифасини хизматчини яхши биладиган бошқа ходимлар бажариши мумкин.

Бланканинг норасмий қисми ҳар қандай шароитда тўлдирилиши ва баҳоланувчи ходимни таърифлашга доир қўшимча маълумотни ўз ичига олади. Лекин 4,5 дан ортиқ ва 2,5 дан кам балл қўйилганда бу қисм, албатта, тўлдирилиши зарур.

Ҳар бир индикатор (ўлчов ҳисоби) бўйича эксперт 2 баллдан 5 баллгача баҳо қўяди. Ҳар бир индикатор тўртта даражага эга бўлади. Ҳар бир даражага белгиланган баллар интервали тўғри келади. Шу билан бирга, интервал ичида оралиги 0,2 бўлган интервалдан ҳам фойдаланиш мумкин. Дастлабки эксперт барча индикаторларга баҳо бериши, қолган экспертлар эса жараёнининг объективлиги даражасига қараб иш тутади.

Ҳар бир мезон бўйича кўрсаткич баҳо берилган индикаторлар бўйича қўйилган баҳоларнинг ўртача арифметик миқдори тўртта кўрсаткич миқдоридан чиқарилади ва баҳолар шкаласининг ҳисоб интервалларидан бири билан таққосланади.

“ПМББУБ-ТАИ” усули асосида давлат хизмати персоналига баҳо бериш тизимининг жорий этилиши ташкилотда лавозимлар стратегиясини амалга оширишни таъминлайдиган механизмларни яратиш имконини беради. Бунда кўпроқ инсоннинг намоён бўлган (муҳим) қобилиятларига, фаолиятининг реал натижаларига, касб маҳоратининг ифода бўлиш даражасига таянилади. Шунда давлат хизматчисига баҳо беришнинг ҳолислиги анча ошади. Бу усул субъективизмдан ҳимоя қилишнинг бир неча даражасини назарда тутади.

Хулоса шуки, давлат хизмати персоналига баҳо бериш мезонлари ва усулларини ишлаб чиқиш устида назарийётчилар ҳам, амалиётчилар ҳам изланиши шарт. Бугунги кунда ушбу муаммо давлат ҳокимияти органлари кадрлар хизматининг кун тартибидаги долзарб вазифаларидан бўлиб қолмоқда. Давлат хизмати персоналани бошқариш самарадорлиги мазкур муаммонинг муваффақиятли ҳал этилишига боғлиқ.

*Кишилар хулк-атворини  
бошқармок учун. аввало.  
ўз хулк-атворини бошқара  
билиш лозим*

*Б.Граснан*

## VI БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ УСЛУБИ ВА РАҲБАР МЕХНАТИНИ ОПТИМАЛЛАШТИРИШ

Персонални бошқариш бўйича тор доирида (раҳбар – меҳнат жамоаси-шахс) ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, агар раҳбар қўл остидаги ходимлари билан муносабатлари соғлом тусда бўлиши ҳақида гамхўрлик қилса, меҳнат жараёнининг шарт-шароитига мувофиқ бу муносабатларни оптималлаштиришга (энг мақбул тарзда уюштириш) интилса, бошқарув самарадорлиги анча юқори бўлади. Ҳар бир раҳбарнинг олдида эртами кечми янада яхшироқ меҳнат натижаларига эришиш учун ходимларга қандай қилиб таъсир кўрсатиш мумкин? Турли хил вазиятларда ўзини қандай тутиш керак? Раҳбарликнинг қандай услубига амал қилиш лозим? – деган саволлар кўндаланг туради.

Бу табиий, албатта, чунки бошқарув услуби раҳбарлик фаолиятининг энг муҳим сифат кўрсаткичидир. Бошқарув услуби шахснинг ижтимоий ҳаёт қонуниятларига асосланган турмуш тарзи ва фаолият юритиш усули, етакчилик учун зарур бўлган таъсир кўрсатиш усулларининг тизими, раҳбарнинг ходимлар билан муомала қилиш усули, қизмат вазифаларини бажариш жараёнида ходимлараро муносабатлар тарзи ифодаси, қўйилган мақсадга эришиш йўлида раҳбар билан ходимлар муносабатига асос бўлувчи хулқ-атвори типининг<sup>1</sup> умумий йигиндисидир. Раҳбарлик услуби жамоа билан ўзаро алоқадорликнинг шаклий ифодаси сифатида объектив ва субъектив шарт-шароитлар, жумладан, раҳбарнинг касбий лаёқати ҳам шахсий фазилатлари

---

<sup>1</sup> Современный экономический словарь. – М., 1996. стр. 323.

таъсирида шаклланади. Бошқарувчилик услубининг умумий маъноси шундан иборат.

*Иш жойини раҳбар танлашдан бошламоқ керак.*

*Г. Селье*

### 6.1. Давлат хизмати тизимида раҳбарлик услубининг ўзига хос хусусиятлари

Раҳбар муайян мансабни эгаллаган шахс бўлиб, унга қўл остидагиларга нисбатан реал ҳокимият ва лавозими доирасида тўлиқ ваколатлар топширилган. Раҳбарлик ваколати қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ижросини талаб этиш имконини беради. Бунда бажарилаётган раҳбарлик мунтазамми ёки функционални аҳамиятга эга эмас. Ҳар қандай ҳолатда ҳам раҳбар қарорлар қабул қилади ва уларнинг ижросини таъминлайди, давлат аппаратининг ўзи бошчилик қилаётган бўлинмасининг самарали ишлаши учун шахсан жавоб беради.

Раҳбарлик вазифаси - жамоани таркиб топтириш, ходимлар олдида вазифалар қўйиш, уларни ҳал қилиш вариантларини тавсия этиш, маслаҳат бериш, ҳар бир вазифани зарур моддий-молиявий ва меҳнат ресурслари билан таъминладан иборат. У ўз хизмат вазифаларини бажариши асосида одамлар билан ишлайди, персонални бошқаради, бунда ўзига хос бошқарувчилик услубини намоён қилади<sup>1</sup>. Раҳбарлик услуби жамоа олдида турган вазифани тўғри, лозим сифат даражасида, саводли ва уюшқоқлик билан бажаришни таъминлаши керак.

Бу фикрнинг тўғрилигини исботловчи бир қанча далиллар келтирамыз.

Жамоанинг жипслиги ва уюшқоқлиги ёки ички тарқоқлиги кўп жиҳатдан ходимлар барқарорлиги, фаоллиги,

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. 1996.

уларнинг ўзаро ва раҳбар билан муносабати, раҳбарнинг бошқарувчилик маҳорати, ходимлари орасида обрў-эътибори, шахсий фазилати ва иш юритиш принципига боғлиқ.

Давлат хизмагида персонални бошқариш услубининг табиати давлат хизматининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ. Зеро, давлат хизматига ҳокимиятни бир жойда тўплаш ва монархизмга интилиш, шунингдек, ҳар бир кичик тизимнинг иложи борича кўпроқ мустақилликка эга бўлишга, давлат бошқарувининг кенг майдонида ўзига хос монополияга эга бўлишига интилиш ҳосилдир. Айни вақтда, мансабдорларнинг ёпиқликка, корпоративизмга, расмиётчиликка ва эскича иш юритишга мойиллиги кўзга ташланиб туради.

Бу ҳол давлат хизматининг алоҳида ижтимоий ва юридик мақомга эга эканлиги, унинг ички тузилишининг ҳаддан ташқари расмий тус касб этиши ва тизим миқёсида ҳар қандай ўзгаришларни ўтказишга йўл бермаслиги билан изоҳланади. Давлат хизмати жуда кўп мавҳум, шахсиз, номаълум “объектив” қоида ва низомлар асосида ташкил этиладики, улар ҳар бир мансабдор шахс ва техник ходимнинг мақоми, ҳуқуқ ҳамда ваколатларини белгилаб беради. Аппаратда меъёрий ҳужжатлар мавжуд бўлиб, улар лавозимларни, хизмат вазифаларини бажариш тартибини, ходимларнинг бўйсунуш тизимини батафеил тасвирлаб берган. Давлат хизматчилари кўпгина шартлар ва қонунлар билан чеклаб қўйилган бўлиб, улар ишга ёллаш, меҳнатга ҳақ тўлаш шарт-шароитларини белгилаб беради. Хизматчилар меҳнат муносабатлари ва хизмат одобини бузган тақдирда муайян жазо санкциялари амал қилади. Улар маълум даражада бошлиқларга хос ўзбошимчаликдан ҳимоя қилинади ва касбий жиҳатдан мустақил, моддий жиҳатдан таъминланган, ишсизликдан муҳофаза этилган бўлади.

Бу билан давлат хизматчиларининг аҳволи умумий меҳнат ҳуқуқи меъёрларига бўйсунадиган ходимлар аҳволидан сезиларли равишда фарқ қилади. Давлат хизматида ходим билан иш берувчи ўртасида тенглик, шартномавий вазият бўлмайди. Бу ерда қатъий субординацияга асосланган меҳнат муносабатлари амал қилади. Бу ҳол



давлат аппаратида персонални бошқариш услубига алоҳида хусусият бағишлайди.

Масаланинг яна бир муҳим жиҳати шуки, давлат хизматчилари фуқаролик ҳуқуқи ҳамда эркинликларининг маълум даражада чекланишига кўнгилли равишда рози бўлиб давлат “хизмати”га келади. Унга иш берувчи – ҳозирги вақтда ҳокимият тепасида турган бошлиқ ёки сиёсатчи эмас, балки давлатдир. Давлат шахсни хизматга таклиф этади, шу тўғрисида унинг ва оиласининг тақдири учун жавобгар бўлади.

Давлат хизмати шароитида персонални бошқариш амалиёти расмий жиҳатдан жуда кўп қонун, йўриқнома ва махсус параграфлар билан “кўмиб ташланган”. Бу ҳол ташаббускорлик ва пухталиққа ҳалақит бериб, шахсий ижрочи ва масъулият эгасини “парда ортида” қолдиради, хизматчиларда бепарқлик ҳамда лоқайдлик кайфиятини уйғотади, – деган фикр туғилиши мумкин. Лекин бу – сиртдан қараганда шундай. Чунки қонун, фармон ва низомлар тўлақонли ҳаётни, содир бўлиши мумкин бўлган вазият ва воқеаларнинг барча вариантларини қамраб олишга қодир эмас. Ҳатто, энг мукамал лавозимий йўриқномалар ҳам мавжуд меҳнат тақсимотини энг умумий тарзда қайд қилади. Шу боис, жараёнда рўй берган барча ўзгаришларни тўлиқ ҳисобга ололмайди. Натижада, хизматчининг расман тасдиқланган мажбуриятлари ва ҳуқуқлари кўп жиҳатдан номутаносиб ҳолга келиб, меҳнатнинг ташкил этувчи ва муносабатларини тартибга солувчи асосидан маҳрум бўлади. Инсоннинг ҳуқуқий фаолияти ҳужжатларда қайд этилган йўл-йўриқлардан фарқланиб қолади. Шу ўринда ходимларнинг белгиланган касб андозаси ва ахлоқ нормаларига қатъий риоя қилинишини таъминлашда бошқарувчиликнинг устувор аҳамияти кўзга ташланади. Шунинг унутмаслик керакки, хизмат вазифасини виждонан бажарувчи раҳбар ва унга бўйсунувчи ходимлар ҳозирги шароитда руҳий ва жисмоний толиқини даражасида ишлашга мажбур. Баъзида стрессли ҳолатлар рўй беришини қайд этиш зарур. Вазирлик ва идораларда кадрлар хизматининг ҳар икки ходимдан бири ана шу сабабга кўра давлат хизматидан ўз ихтиёри билан кетиши ҳоллари содир бўлаётганлиги бежиз эмас.

Шунинг учун ҳам персонални бошқариш услуги мазкур раҳбарлик учун етарли даражада барқарор тизим сифатида ташкилотнинг объектив мавжуд бўлган маъмурий-ҳуқуқий тузилишига нисбатан бетараф бўлган алоқалар ва меъёрлар тизимидир. Услуг ижтимоий турмушнинг конкрет ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маънавий-ахлоқий омиллари билан бевосита боғлиқ бўлиб, ташқи муҳитга нисбатан кам аҳамиятли эмас.

Хўш, бугунги кунда давлат органининг раҳбари мамлакатда кечаётган сиёсий ислохатлар, иқтисодиёт муаммолари, молиявий беқарорлик ҳамда перманент ижтимоий ларзалардан узоқ туриши мумкинми? У турли сиёсий кучларнинг давлат тузилмасига ўз таъсирини ўтказишга интилиши билан боғлиқ хавфни ҳисобга олаяптими? Албатта, йўқ! Ҳозирги вақтда давлат хизматини қуршаб турган ижтимоий муҳитда зиддиятли танглик ҳолати барқарор тус олиб узоқ муддатга чўзилди, десак хато қилмаган бўламиз.

Шундай вазиятда давлат аппаратининг персонални бошқарув услубини тўғри танлаши, рўй бераётган воқеаларга мувофиқ тарзда иш юритиб, кишиларнинг ишга бўлган муносабатлари ички қоидалари (норма)ни ишлаб чиқишни тақозо этади. Бу қонун-қоидалар давлат органи фаолиятини оsonлаштиради, ҳатто ўта беқарор вазиятда ҳам иш самарадорлигини оширади. Шунинг учун мамлакатимиз Президенти айнан бошқарув соҳасида ва ҳокимият тузилмаларида тегишли тартиб ўрнатилишига катта эътибор бераётганлиги бежиз эмас.

Бошқарув услуги яна мазкур жамоа олдида турган вазифаларнинг хусусиятларига, аппарат тузилишининг оптималлик даражаси, кадрлар корпусининг сифат кўрсаткичлари, ходимларнинг касбий омилкорлиги, билим даражаси, ҳаётий тажрибаси ва маданиятига ҳам боғлиқ. Бу фақат раҳбарнинг эмас, балки у вакил бўлган давлат ҳокимияти органларининг ҳам алоҳида сифат кўрсаткичи бўлади.

Шундай бўлса ҳам, услуб маълум даражада тарбия маҳсули, раҳбарнинг касб маҳорати ва ташкилотчилик қобилиятлари натижаси ҳисобланади. Бу маънода бошқарув

услубини шахсдан ташқари ҳолда тасаввур қилиб бўлмайди.

Бизнингча, раҳбар зиммасига юкланган маъмурий, ташкилотчилик, тарбиявий вазифаларни муваффақиятли адо этиши учун қуйидаги фазилатларга эга бўлиши лозим:

- батартиблилик, ҳалоллик, ўзгаларнинг ҳис-туйғусига нисбатан сезgirлик, ўз ҳиссиётларини чеклашга қодирлик;
- касбий омилкорлик, ишчанлик қобилияти;
- идоровий сифатлар, одамларни ўз гайрати ва ишончи билан эргаштира олиш қобилияти;
- ташкилотчилик ишига мойиллик, менежмент, мустақил менежмент асосларини эгаллаш лаёқати, давлат хизматида иш одоби ҳусусиятларини билиш;
- билимларини узлуксиз такомиллаштиришга интилиш, мураккаб ва зиддиятли вазиятларда воқеликни стратегик таҳлил қилиш қобилияти;
- оммавий аҳамиятга молик бўлган қарорлар қабул қилишда дадиллик ва мустақиллик;
- энг “мураккаб” кишилар билан алоқага кириша билиш, улар билан ишлай олиш;
- қўл остидагиларга ҳолис баҳо бера олиш, муносибларни рағбатлантириш, давлат хизматида доғ тушурувчилардан воз кечиш;
- ташаббускорлик, энг яхши тажрибани ўзлаштиришга интилиш.

Бутунги кунда ҳар бир раҳбарни ҳам ана шундай фазилатларга эга деб бўлмайди. Бу фикримизни қуйида кел-тириб ўтилган социологик сўров маълумотлари ҳам асос-лайди:

Сиз учратган давлат муассасаси раҳбарларининг феъл-атворида юқоридаги фазилатлар ўрин олганми?

1. Кўп.
2. Жавоб беришга қийналаман.
3. Оз.
4. Ишчанлик, касб маҳорати.
5. Принципиаллик, жавобгарлик.

6. Сезгирлик, хушмуомалалик.
7. Ҳалоллик, батартиблилик.
8. Демократиклик, вазминлик.
9. Айёрлик, тутуриқсизлик.

## 6.2. Бошқариш услуби

Бу жадал равишда ривожланувчи яхлит тизим бўлиб, персонал билан ишлашнинг мақсади, шакл, усул ва воситаларнинг диалектик бирлигини акс эттиради. Бошқариш услуби қонунчилик ва давлат хизматининг ўзига хос иш принципларига таяниб бошқарув субъектининг олдига қўйилган вазифаларни ҳал этилишини таъминлайди.

Қўп ҳолларда олимлар бошқарувчилик услубларини таснифлаш чоғида мазкур жараённинг бош мезони ва ташкилий принципи сифатида яқкабошчилик ёки коллегиялик нисбатининг устуворлигига эътибор беради. Ана шу нуқтаи назардан келиб чиқиб, услубларнинг қуйидагича таснифи таклиф этилади:

1. Авторитар ёки директив услуб. Бунда раҳбар ўз иродасини қўл остидагиларга маъмурий куч воситасида ўтказишга интилади, яъни мажбурлаш, қўрқитиш, рағбатлантириш ва ҳоказо чора-тадбирлардан фойдаланади. Бу хил бошқарувчилик бевосита буйруқ ва фармойишлар беришга асосланиб, бошлиққа сўзсиз бўйсуннишни тақозо қилади. Бундай вазиятда ходимларнинг меҳнат жараёнига муносабатлари, айрим шахснинг манфаатлари психологик жиҳатдан эътиборга олинмайди.

Бу “ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил” принципига асосланган шафқатсизларча услубдир. Бундай иш юритувчи раҳбар эътирозларга, ўринли маслаҳат ва назоратга тоқат қилолмайди. Директив услуб гарчи бир мунча самарали бўлса ҳам, аслида, жамоада муҳолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Лекин у ниҳоятда қулай ёки ниҳоятда ноқулай шароитда, шу билан бирга, макробошқарув даражасида амалга оширилади. Айрим салбий жиҳатларини эътироф этмаса, мазкур услуб жамоатчилик томонидан қўллаб-қувватланиши ва рағбатлантирилиши мумкин. Зеро, обрўталаб раҳбар одатда вазифаларни анча тезкор

ва аниқ ҳал этилишини таъминлайди.

Макродаражадаги вазият эса бошқача бўлади. Бу ўринда ҳамма нарса яққол ва аниқ кўзга ташланади: жамоада ҳар кимнинг лаёқати, сифат кўрсаткичлари қандайлиги, раҳбарнинг ҳақиқий ниятлари нимадан иборат эканлиги жуда тез маълум бўлади. Зугум ишлатиб, кўпол усуллар билан узоқ муддат мобайнида муваффақиятга эришиш қийин. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатидан қониқмайди, унинг натижаларидан бегоналашиб қолади, иш сифати ёмонлашади, жамоанинг меҳнат унумдорлиги пасаяди, расмиётчилик авж олади. Жамоада низолар авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатлар кучаяди. Ҳуқуқий, демократик давлатда бундай услуб тўғри келадими? Албатта, йўқ!

2. Демократик ёки коллегиял услубда раҳбар “инсон омили”га алоҳида эътибор беради. Бундай бошқарув принципига асосланган раҳбар ташаббускорликни рағбатлантиради, ҳамкорлик учун қулай вазиятни яратади, қўл остилагиларга қарорлар қабул қилишда (шу жумладан, кадрларга оид масалаларда) иштирак этиш имконини беради. Ходимни ишонтира олиш, унинг инсоний хислатлари ва қобилиятларига ҳаққоний баҳо бериш тамойили асосида иш кўради, ўз мавқеи устунлигини пеш қилмайди. Энг асосийси, ҳар қандай муваффақиятсизлик учун жавобгарликни ходимлар билан бирга ўз зиммасига олади, танқидга тўғри муносабатда бўлади.

Демократик раҳбарнинг бошқариш услуби мулоийм табиатли бўлади. Унинг учун вазият тақозосига кўра муросега бориш, илғари қабул қилинган қарорлари хато бўлса, ундан воз кечиш ор ҳисобланмайди. Бундай бошқарув шароитида жавобгарликни ҳис қиладиган, иш унумдорлигидан манфаатдор бўлган, қўйилган мақсадларга эришишнинг самарали йўлларини қидириб топадиган ходимлар ҳар томонлама рағбатлантирилади.

Демократик услубда иш юритувчи раҳбар барқарор аппарат фаолиятини уюштиришда энг самарали восита ҳисобланади. Демократик раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўзини анча дадил ҳис қилади, уларда мустақил

фикрлаш хусусияти ривожланади, жамоа аҳил бўлиб, ғайрат билан ишлайди.

3. Либерал ёки эркин иш юритиш услуги воситачилик вазифасини яхши кўрадиган, ходимларга кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериб қўядиган, иш жараёнини зимдан назорат қиладиган раҳбарга хос. Либерал раҳбар ўз қўл остидаги кишиларнинг ишига аралашмайди, улар илтимос қилсагина маслаҳат беради, бироқ топширилган вазифа учун, жавобгарликни зиммасидан соқит қилади. Либерал раҳбар ўз қарорларини тавсиялар кўришида берадики, уларни бажариш-бажармаслик ходим ихтиёрида қолади.

Бунинг натижаси аниқ: ишда ўзибўларчилик ва бўшанглик кўзга ташланади, ходимлар раҳбарнинг заиф томонларидан, хусусан, қатъиятсизлиги ва лоқайдлигидан, низолардан, вазиятнинг кескинлашуvidан, масалани кўндаланг қўйишдан чўчишидан ўз манфаатлари йўлида фойдаланади. Либерал услубда бошқариш, пировард натижада, жамоода тажрибасизлик содир бўлишига, вазият устидан назорат йўқолишига олиб келади. Соғлом жипслашув вазияти умумий ёхуд гуруҳбозлик манфаатлари гаровига айланади ва раҳбар шу манфаатларига бўйсунишга мажбур бўлади. Кўпинча, бундай вазиятда, ҳатто, энг мураккаб масалалар ҳам раҳбар иштирокисиз ҳал этилади.

Фанда бошқариш услубларини бошқача тавсифлаш ҳоллари ҳам учрайди. Масалан демократик, манипуляторлик ва ташкилотчилик (АҚШ); аналитик, новаторлик, консерватив-интуитив (Япония); авторитар, патриархал, маслаҳатомуз, кооператив, делегатив, автоном (Германия); буйруқбозлик, ишонтирувчи, вакил юборишлик (Россия) усуллари таърифланади. Бизнингча, тавсифланган персонал билан ишлаш услублари ўртасида фақат сиртдангина фарқлар мавжуд. Тафовутлар ҳокимият- бошқарув таъсирини ўтказиш “зичлиги”ни ифодалагани ҳолида услубларнинг турли даражаларга (уч, тўрт, беш ёки олти ўлчовли) бўлиниши билан боғлиқ.

Юқорида санаб ўтилган услублардан бирортаси ҳам соф ҳолда мутлақо намоён бўлмайди. Ҳаёт ҳар қандай, ҳатто энг оқилона ва ишонарли андозалардан анча бойдир.

Демак, бошқарувчилик соҳасида турли иш шакли ва услулари нинг гаройиб уйғунлашуви кўзга ташланади. Ҳар қандай шароитда ҳам конформизмни эътироф этиш лозим. Бу сиз жамоа ишини самарали бошқариб бўлмайд. Персоналга раҳбарлик қилиш ва кадрлар потенциалини ривожлантириш концепциялари ўзаро боғлиқ бўлиб, кўп жиҳатдан асосий раҳбарлик услублари билан белгиланади. Немис олимлари бошқарувнинг демократик шаклида жамоа вазифаларини ҳал қилишга хизматчиларни жалб қилиш даражасига қараб тақсимланган услублар нисбатини график тарзда қуйидагича тақдим этган (9 ва 10 - схемага қаранг).



9-схема. Раҳбарнинг асосий иш услублари

Шунга қарамадан, муаллиф, услуб шароитга қараб, албатта, ўзгаради, “раҳбарлик қила билиш – бу бошқариш услубини ўзгартира билиш, уни ҳақиқий вазиятга мослаштиришдир”<sup>1</sup>, деган фикрга унчалик қўшилмайди.

Ҳа, раҳбарнинг пухта бўлиши, бошқарувчилик таъ-

<sup>1</sup> Основы управления персоналом. М.; 1996, с.307

## 10-схема Раҳбарликнинг кооператив услуби кўрсаткичлари



сирини кўрсатишга доир ҳар қандай вазиятда ҳам олға томон ҳаракат қилишга, ҳар қандай усуллардан ўринли фойдаланишга туртки бўла олиши лозим. Лекин шундай бўлса ҳам, биз бир фикрни айтишга журъат қила оламиз: конкрет олинган раҳбарнинг раҳбарлик иш услуби (ўз



моҳиятига кўра) ҳар хил шароитда ҳамиша бир хил бўлиб қолаверсади, аммо раҳбарлик асосининг шакллари турлича бўлиши мумкин. Диктатор (ўзбошимча раҳбар), ҳатто ҳар бир ҳолда кенгаш ўтказса ҳам, асло демократ бўлолмайди. Авторитар (обрўталаб) раҳбар сиртдан ўзини демократ қилиб кўрсатишга ҳаракат қилади, ишга доир муомала ҳунаридан усталик билан фойдаланади. Лекин бу унинг асл моҳиятига тўғри келмайди. Ҳамма нарса раҳбарнинг қандай фазилат ва хислатларни ўзида мужассам этишига бориб тақалади. Қолаверса, мансабдор шахс ўз ички оламида ҳукмронлик қилаётган майл-рағбатларни нечоғли бошқара олишига боғлиқ.

Ҳар бир раҳбарлик услубининг моҳияти барқарор ва доимийдир. Бирок, услуб мазмун жиҳатидан ҳам ўз хусусиятларига кўра узлуксиз бойиб ўзгариб боради. Чунки ҳар қандай ижодий ишда бўлгани каби давлат хизматида ҳам доимий технологиялар, эски андозаларга таяниб ҳуқуқий зўравонлик билан иш кўриб бўлмайди. Эскича фикрлаш ва ёндашувлардан воз кечилаётган бир пайтда бошқарувчилик соҳасида муаммоларни комплекс равишда ҳал қилиш маҳорати, ҳулқ-атворнинг ностандартлиги, айниқса зарур.

Мавҳум бўлган ҳар қандай услубнинг сифати ҳақида қатъий ҳулоса чиқариш мумкин эмас. Конкрет шароитда бошқарувнинг авторитар- буйруқбозлик ёки демократик услуби яхшими? - буни аниқ айтиш қийин. Бирорта ҳам жиддий аналитик бундай қила олмайди. Ҳамма нарса муайян вазият қарор топган ўзаро муносабатларга боғлиқ бўлади.

-Давлат хизмати персоналини бошқариш услубининг сифат мезони битта, у ҳам бўлса, давлат органи олдида қўйилган вазифаларни ҳал қилишнинг самарадорлиги, даражасидир. Персонални бошқариш самарадорлиги фаолият натижаси билан белгиланади.

Лекин аниқ мезонларини ҳам санаб ўтиш мумкин, албатта. Аппаратнинг ишига, энг яхшиси, унинг мутахассислари тайёрлаган ҳужжатлари сифатига, ташкил этган тадбирларининг таъсирчанлигига қараб баҳо бериш керак.

Биз давлат хизмати персоналини бошқариш услубини

давлат органларининг фаолияти билан узвий бирликда қараб чиқамиз. Шундай йўл тутсак, методологик жиҳатдан айрим мансабдор шахснинг услубини эмас, балки давлат ҳокимияти тизимидаги одамларни бошқариш услубини текшираемиз. Бу тарзда ёндашув бошқарув услубини қотиб қолган, қатъий тарзда қарор топган бир восита эмас, балки доимий ривожланиб боровчи раҳбар ва давлат ҳокимияти органининг фаолиятини акс эттирувчи тизим сифатида қарашга ундайди. Персоналга раҳбарлик қилиш методологияси ва усулларига қўйиладиган замонавий талаблар айнан шуни тақозо этади.

Ҳозирги вақтда Японияда аналитик-новаторлик услуги кўпроқ қадрланади. Бу услуб оқилона қарорлар қабул қилиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш, изланиш, но-стандарт гояларга асосланган фикр-мулоҳазаларни ҳисобга олиш, мағлубиятга сабр-тоқат билан қарашга ўргатади. Бу, аслида, персонални бошқаришнинг партипатив услуги ҳисобланади. Уни демократик ёки диктаторлик услубига ошқоралик ва хабардорлик, раҳбарнинг ходимлар билан мунтазам равишда кенгаш ва маслаҳатлар ўтказиб туриш; шахсларо муносабатларнинг софлиги ва ишонувчанлик; ходимларни аналитик материалларни, ташкилий-фармоийиш берувчи ҳужжатлар ва қарор лойиҳаларини ишлаб чиқишга жалб этиш; ваколатлар доирасида қарорлар қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган алоҳида таркибий бўлинмалар ташкил этиш ҳосдир.

Замонавий раҳбарлик услубининг асосий хусусиятлари қуйидагичадир:

- бу - ўз олдига аниқ мақсадлар қўйиш, жамоада иш учун қулай вазият вужудга келтириб, ходимлар куч-ғайратини бирлаштириш, уларни кундалик амалий ишларга йўналтира олишни таъминлайди. Бу стиль (услуб) доирасида “одамлар автоматик режимда”, назоратсиз, шошмасдан, ортиқча ҳис-ҳаяжонга берилмай ишлайди;

- бу услуб - ҳар бир ходимнинг мамлакат тақдири, учун ўзининг шахсан жавобгар эканлигини чуқур тушуниб етишига асосланади ва шу аснода онгли равишда масъулиятли бўлишликка ундайди;

- бу - принципиаллик ва ошқоралик услуги. Демакки,

у бошқарув соҳасида эскириб кетган барча нарсалардан қатъиян воз кечиш, давлат хизматини эскича қарашлардан, бир қолипдаги сийқа андозалардан тозалайди, шунингдек, мансабдорларни сиёсий курашга жалб қилувчи сиёсийлаштиришга қарши ишончли восита бўлади. Бундан ташқари, бу стиль “оз куч сарфлаб кўп натижаларга” эришиш принципига таяниб, давлат бошқаруви аппарати фаолиятини энг мақбул тарзда ташкиллаштириш, ҳалол ишловчи ходимнинг юксак самарали меҳнатини рағбатлантириш ва лавозим соҳасида истиқболли ўсишини кафолатлаш гаровидир.

### 6.3. Раҳбарлик услубини демократлаштиришнинг энг мақбул йўллари

Услубни демократлаштириш йўли – бу номенклатура воситасида буйруқбозлик, ўта сиёсий, маъмурий назорат услубида бошқаришдан воз кечиш, қонунга қатъий риоя қилишга асосланган маданий талабчанлик асосида ходимларнинг куч-ғайратини бирлаштириш ва мувофиқлаштириш услубига ўтишдир. Бу, шунингдек, кадрлар билан ишлашнинг энг самарали шакл ва усулларини ўзлаштириш; ҳокимият органларида кадрларга оид вазият мониторингини йўлга қўйиш, ва шу асосда кадрлар ишига оид оптимал қарорлар қабул қилиш кадрлар ишини ижтимоий – иқтисодий ўзгаришлар асосида пайдо бўладиган талабларга мувофиқ ташкил этиш, давлат хизматида нисбатан ижтимоий фикрни ўрганиш ва шакллантириш; давлат ҳокимияти органларида кадрлар билан ишлашнинг демократик принципларини мужассам этган энг яхши тажрибани умумлаштириш ва ёйиш демакдир.

Худди ана шундай ёндашувлар доирасида давлат хизматчиларида иш унумдорлигини таъминлаш учун зарур қобилиятларни шакллантириш мумкин.

Энг мақбул бошқарув услубининг ўзига хос белгилари давлат хизматининг асосий иш принциплари билан белгиланади. Уларни шартли равишда учта блок (қисм)га ажратиш тақдим этиш мумкин:

1. Сиёсий дунёқарашга доир блок:

Илмийлик принципи асосида кадрлар ишига оид қарорлар қабул қилиш лаёқати;

Демократик иш принципларига мойиллиги ва ушбу йўналишда назарий билимларни амалда татбиқ қила олиш;

Давлат хизматининг партиявийлик ва диний эътиқод принциплардан холислиги.

2. Касбий-ташкilotчилик лаёқатига оид блок:

*Ишчанлик* - сўз билан иш бирлиги, ташаббускорлик, жорий вазифаларни истиқболдаги вазифалар билан узвий бирликда идрок эʼтиш, уюшқоклик асосида ишлаш қобилиятини назарда тутати;

*Талабчанлик* – иш учун жавобгарлик, қонуний интизомлиликни, қабул қилинган қарорларнинг ижросини таъминлаш, ижрони назорат қилишни тор амалиётчиликка, интизомсизликка, ўзибўларчиликка қарши кураш билан бирга олиб боришни тақозо этади;

3. Маънавий-ахлоқий талаблар блоки:

Зиёлилик-раҳбар учун энг яхши безак бўлади. Бу ҳислат, фазилатсиз инсонпарварлик, юксак маънавият ўрнига тўрачилик, расмиятчилик, одамларнинг ташвишларига бефарқлик ривож топади.

Шу нуқтаи назардан кадрлар менежменти соҳасида иш юритувчи мутахассислар қуйидагиларни тавсия қилади: агар сиз ҳақиқий раҳбар бўлишни, айрим хизматчи ва муассасанинг манфатлари бир-бирига мос келишини истасангиз, қўл остингиздаги ходимларнинг муваффақият ҳамда кайфиятлари билан қизиқинг, табассум билан муомала қилинг, ходимга исмини хурмат билан айтиб мурожаат қилинг (ҳар кимга ўз номини бошлиқ оғзидан эшитиш ёқимли бўлишини эсда тутинг), одамларга нисбатан диққат-эътиборли бўлинг, суҳбатдошингизни ўзи ҳақида гапиришга руҳлантинг, ошқора ахборот алмашишдан чўчиманг, ходимга унинг иш учун керакли эканлигини сездилинг, ҳар кимнинг камчиликларини қайд қилганда, албатта, унинг муваффақиятларини ҳам эътироф қилинг.

Юқорида энг мақбул раҳбарлик услубининг асосий хусусиятлари санаб ўтилган бўлиб, улар кўриб чиқи-

лаётган категория тўтрисида яхши тасаввур беради. Бу хусусиятларда персонални бошқаришнинг илмийлик принципи ўз аксини топган. Албатта, мазкур хусусиятлардан ҳар бири маълум даражада мустақил бўлиб, муайян вазиятда ўзига хос тарзда намоён бўлиши, шарт-шароитга қараб муҳим аҳамият касб этиши мумкин.

Раҳбарлик услубига давлат хизматининг типич, лавозим даражаси, давлат органининг ваколати амал қиладиган соҳа, раҳбарнинг шахсий фазилатлари, тажрибаси, маълумоти, ижтимоий келиб чиқиши, маданияти, ёши каби омиллар таъсир қилади. Жамоада турли дунёқараш ва маданиятга эга, феъл-атвори, ақлу заковати ҳар хил, ишга лаёқати алоҳида намоён бўладиган кишилар меҳнат қилади. Бу ҳол уларнинг меҳнати ва иш вазифасига бўлган муносабатига ҳам ифодаланади. Раҳбар ҳар бир ходимнинг шахсий фазилати, касбий лаёқати, ишга муносабатини ҳисобга олиб турлича ёндашиши шарт. Буни бошқарувчилик принципи ҳам тақозо этади. Яқин ўтмишдаги расмий ҳужжатларни синчиклаб ўрганиб чиқадиган бўлсак, ҳамма жойда юзакичилик ва расмиятчиликка, кадрлар билан ишлашда бепарқликка барҳам бериш, мансабпарастлик, масъулиятсизлик, хизмат мавқеини суистеъмол қилиш, кўполлик ва такаббурликка қарши кураш олиб боришга даъват қилинганининг гувоҳи бўламиз. Бирок, амалиётда бу ҳилдаги тадбирлар кўпинча фактларни қайд этиш, ҳақиқий аҳволни яшириб келишдан иборат бўлган.

Юқорида эътироф этилган иш принципларига маълум даражада амал қилишган, албатта. Аммо ҳукмрон сиёсий тизим, мафқуравий тазйиқ таъсирида бошқарувчилик фаолияти буйруқбозлик ва маъмуриятчилик асосида ташкил этилганди. Бу ҳол инсон омилининг яратувчилик потенциалини бўғилишига сабаб бўлади.

Ҳозирги вақтда давлат ҳокимияти органларида бошқариш услубини илмийлик принципини қарор топтириш асосида қайта ташкил этишга уринишлар кўзга ташланмокда. Бу жараён кескин зиддиятлар замирида кечмокда. Жадал ривожланаётган демократлаштириш жараёнлари билан консерватизм, мутахассисларнинг амалий, ижодий ташаббускорлиги билан эскириб қолган кадрлар техноло-

гиялари ўртасидаги зиддиятлар шиддатли тус олмакда. Бу зиддиятларни бартараф этмасдан туриб, давлат хизматининг самарали ишлашини таъминлаш, кадрлар ишини ривожлантиришга умид қилиш мушкул.

Яна бир муҳим омилни эътироф этиш керак. Аппаратдаги раҳбарлик услуги, умуман давлат органининг фаолияти учун базис ҳисобланади, ва тимсолига айланади.

Кадрларга доир ишлар ҳозирча аниқ технологияларга жуда кам бўйсунмоқда. Ходимлар аппаратнинг ёзилмаган ички қонунлари бўйича конкурс-танловлари, аттестация ва имтиҳонлар ўтказиш асосида эмас, балки раҳбарнинг яккабошчилик билан чиқарган қарори асосида ишга қабул келинмоқда. Бундай амалиёт натижасида давлат хизматининг бош мақсадлари доимий равишда бузилмоқда. Давлат (ҳалқ) манфаатига мансабдорларнинг яширин шахсий манфаатлари (имтиёз, устунлик, нуфуз, бойликка интилиш) аралашиб кетади. Жамият бунга ўзига хос тарзда “жавоб беради”, яъни раҳбарни ҳокимиятдан четлаштиради, жамоат бирлашмаси, уюшмаси ёки жамиятлар тузади. Бу тузилмалар давлат тасарруфидан ташқарида кенг ва эркин фаолият кўрсатишга интилади.

Замонавий тадқиқотчилар персоналга раҳбарлик қилиш услубининг давримиз учун хос заиф томонларига эътиборни қаратмоқда. Аввало, раҳбар кимсанинг шахсий фазилатлари ва касбий салоҳиятидаги заиф томонлар, турли хил қусурлар инобатга олинади. Раҳбарнинг ишида кўпинча шахсий пухталиқка интилмаслик кўзга ташланади. Масалан, унинг ёзув столида қоғозлар пала-партиш ётади, улар бевосита ишга тааллуқли бўлмайди, яхши тайёргарлик қўрилмаган учрашувлар, самарасиз кенгаш ва муҳокамалар ўтказилади; иш куни яхши режалаштирилмаслиги туфайли иш 12-14 соатлаб, ҳатто ярим тунгача давом этади. Раҳбар воқеаларни бўрттириб кўрсатишга, кўпинча тасодифий, кам аҳамиятли муаммоларга жиддий эътибор беришга мойил бўлади; воқеалар ва ходимлар муносабатида ўзаро алоқадорлик занжиридаги асосий бўгинни ажрата олмайдди. Масалани шартга ҳал қилиш ўрнига журъатсизлик қилади, ходимларга бетакаллуфлик билан муносабатда бўлади, лозим бўлмаган вақтда мураса-мадора қилишга мойиллик

кўрсатади (фақат жавобгарликдан қочиб қутулса, ўз хатоларини айни ходимларга юкласа бўлгани); ишга “очиқ эшиклар” принципи асосида ёндашади (бундай раҳбарнинг хонасига ҳар ким ҳар қандай масала юзасидан кираверали).

#### 6.4. Замонавий, юқори самарали бошқарув услубини эгаллаш

Давлат ҳокимияти органлари аппаратида ишловчиларнинг кўпчилиги давлат хизматига яхши тайёргарлик кўрган, вазиятни яхши билган, ҳокимият тузилмаларининг паст-баландини фарқлай оладиган кишилар бўлади. Шу боис, бошқарувчилик амалиётида ташкил этиш, асослаш ва мажбур қилишга асосланган энг мақбул усуллардан ўринли фойдаланса бўлади. Бошқарувчилик соҳасида эришилган муваффақиятлар бунга кенг имкон яратади. Хўш, бошқаришнинг замонавий услуби нимани англатади?

1. Давлат хизмати тизимининг ҳар бир таркибий бўлими ва органида энг мақбул бошқарув (раҳбарлик) услубининг қарор топиши. Бу услуб кадрлар хизматининг асосий иш принципига айланиши лозим.

Шу ўринда таъкидлаш жоизки, янгича шароитда давлат хизмати шаклланишининг бошланғич босқичида турибмиз. Янги жамоалар кўпинча фесьл-атвори турлича, бир-бирига нотаниш бўлган кишилардан таркиб топади. Бу вазиятда персонални бошқариш услуби давлат хизмати тўғрисидаги қонунлар доирасида аппаратда ишчанлик ва шахслараро муносабатлар уйғунлигини ярата олиши керак.

Энг мақбул услубни қарор топтириш йўлида амалий учрашув ва кенгашлар ўткази билиш муҳим. Мунтазам равишда кенгашлар ўтказиб туришнинг ўзи, албатта, раҳбар-ходим муносабатларини демократик асосда ташкиллаштиришни таъминламайди. Кўп нарса кенгашга ҳозирлик кўриш, унинг қун тартибини пухта ишлаб чиқиш, кенгашни ўтказиш жойи ва вақтини тўғри танлашга боғлиқ бўлади. Агар кенгаш олдига қўйилган масалалар ошқор ва очиқ муҳокама қилинса, ижро қарорлари жамоавий

тарзда қабул этилса, у ҳолда бундай кенгаш шак-шубҳасиз зарур ва фойдали бўлади.

Мослашувчанлик ва инновация - доимий ўзгариб боровчи шароитда давлат муассасасининг омон қолишининг зарур шarti ва ажралмас хусусиятидир. Албатта, давлат хизматининг барқарорлиги ва мувозанати - ҳокимиятининг номинал фаолият кўрсатишининг қатъий шarti ҳисобланади. Қайта ташкил этиш, кадрлар қўнимсизлигини камайтириш, ички низоларга барҳам бериш энг зарур талбирлардир. Ходимларнинг инновацияни жорий этиши ва ташаббускорлиги ҳам аҳамиятга молик. Инновация ҳеч бўлмаганда 4 йўналиш бўйича олиб борилиши лозим, булар - меҳнат қонунчилигини янгилаш, раҳбарликни янада пухта ва оқилона ташкил этишни таъминлаш асосида меҳнат муносабатларини такомиллаштириш; меҳнат жамоаларини нисбатан кичиклаштириш ва “жавобгарлик марказлари”ни ташкил этиш йўли билан бу жамоаларнинг масъулиятини ошириш; одамларнинг диққат-эътиборини кўпроқ ютуқларга эришиш мақсадида изланиш ва янгиланишга, соғлом эксперимент ўтказишга қаратиш; фуқароларга ва бошқа фойдаланувчиларга хизмат кўрсатишни яхшилаш.

Масалалар, худди шундай коллегиял ва ижодий янгиланиш услуги, бизнинг кузатишларимизга кўра, Германия давлат ҳокимияти органларида анча мустаҳкам сингиб қолган. Масалан, Германия Ички ишлар вазирлиги кадрлар потенциалининг ҳамкорлиги ва ундан фойдаланиш тўғрисидаги Низомдан кадрлар потенциалини бошқариш услугига доир айрим қоидаларни келтирамыз:

1. Вазирликнинг барча ходимлари қўйилган мақсадларга эришиш йўлида ўз вазифаларини яқин ҳамкорлик асосида бажаришлари лозим. Раҳбарлар ижрочи ходимларни яхши натижаларга эришишга, ўз зиммасига масъулият олиб ташаббускорлик кўрсатишга ундаши даркор.

2. Раҳбарлар конкрет вазифа юқоридан берилмаган бўлса, ишнинг мақсади ва қўламини белгилаши керак. Мақсад ходимларга аниқ бўлиши учун уларга тушунтириб берилиши лозим, токи у ҳамма учун умумий бўлган вазифа сифатида идрок этилсин.

3. Раҳбарлар билан ходимлар ўз фаолиятига тааллуқли



бўлган жами ахборотни ўзаро айирбошлаши шарт. Бу - топширилган вазифаларни малакали бажариш ва такрорийликка йўл қўймаслик имконини бсради.

4. Раҳбарлар қарорлар тайёрлаш ва уларни қабул қилиш жараёнига ўз ходимларини иложи борица кенгроқ жалб қилиши, ходимларнинг вазифаларига тааллуқли қарорлар қабул қилинишидан олдин уларнинг фикр-мулоҳазаларини эшитиши даркор. Ходимларга нима сабабдан айнан шу қарорлар қабул қилинганлиги тушунтириб берилади.

5. Раҳбарлар ўз ходимларини аттестациядан ўтказиш йўли билан, шунингдек, бошқа танлов усуллари билан хизмат соҳасида юқори лавозимларга кўтарилишига ёрдам бериши лозим. Бу тadbир персонал билан мунтазам равишда суҳбатлар ўтказиб туриш воситасида амалга оширилади, суҳбатлар жараёнида ходимларнинг эришган муваффақиятлари, хизматчилик хулқ-атвори муҳокама қилиниши мумкин.

6. Ходимлар ўз зиммаларига юклатилган вазифа учун шахсий жавобгарликни олган ҳолда мустақил ҳаракат қилади. Раҳбарлар уларнинг фаолиятини маслаҳат бериб, қулай иш шароитини яратиб қувватлаб туради. Улар ўзларининг кўрсатмалар бериш ва қарорлар қабул қилиш соҳасидаги ҳуқуқларидан фойдаланиш чоғида мустақил фаолият сифатида чекланиши лозимлигини ҳисобга оладилар.

Бу ўринда биз яна бир муҳим маслаҳат бермоқчимиз - ваколатларнинг бир қисмини дадиллик билан бошқаларга топширинг, ходимларга кўпроқ шахсий жавобгарлик юкланг. Ваколатларнинг бир қисмини бошқаларга топшириш раҳбарни масъулиятдан халос қилмайди, лекин унинг фаолиятини снгиллаштириб аниқ мақсадга қаратилган оқилона ҳаракатга айлантиради. Шу билан бирга, ходимларга вазифаларнинг бир қисмини топшириш уларнинг обрў-эътиборини ошириш, шахсий-амалий имкониятларини янада тўлароқ намоён қилишга хизмат қилади.

Ваколатларнинг бир қисмини бошқаларга ҳам топширадиган раҳбарлар ходимлар ўртасида анча шухрат қозонади. Одамлар ўзларига бўлган ишончни хис қилгани сабабли ўзларини улкан ишларга дахлдордек оддий ходим эмас, балки зиммасига раҳбарлик масъулияти юклатилган

кимсадек сезадилар. Шу боисдан, ёш раҳбарларга куйидагиларни тавсия этиш мумкин: иш режалари қабул қилиниши биланоқ ходимларга муайян вазифа қаторида алоҳида ваколатларни ишониб топширинг. Бунда ходимларнинг имкопийатлари ва лаёқатига тўғри ҳамда ҳолисона баҳо беринг. Вазифаларни қисмларга бўлиб эмас, яхлит ҳолда топширинг. Топширилган ишнинг бажарилишини ҳолисона ва доимий равишда назорат қилиб туринг.

1. Америкалик олим А.Маслоунинг ходим эҳтиёжларини бошқариш назариясига асосланиб иш тутиш яхши натижалар бериши мумкин. Бу назарияга кўра, раҳбар одамлар билан муваффақиятли ишлаши учун уларнинг эҳтиёжларини назардан қочирмагани маъқул. Маслоу ҳаётий эҳтиёжларни куйидагича таснифлаган;

- физиологик эҳтиёжлар - озиқ-овқат, сув, кийим-кечак ва шу қабиларга бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсон ва унинг оиласининг кун кечирлишини таъминлайди;

- ҳавфсизлик ва барқарор турмуш тарзига бўлган эҳтиёжлар, улар шахснинг ўз физиологик эҳтиёжларини доимо қондирилишини, муайян турмуш тарзини таъминлашга интилишини акс эттиради;

- муайян ижтимоий гуруҳга мансубликни ҳис этиш эҳтиёжи, у инсоннинг ижтимоий мавжудот сифатида ўзлигини ифодалашга интилишини акс эттиради;

- муайян ижтимоий мақомга эга бўлиш эҳтиёжи - у инсоннинг жамият томонидан ўз шахсига ижобий баҳо берилишига, муайян ижтимоий мавқега эга бўлишга интилишини акс эттиради;

-ўз шахсиятини намоён қилиш эҳтиёжи, у инсоннинг ички имкониятини, ўз истеъдодини рўёбга чиқаришга интилишини акс эттиради.

Кўрсатиб ўтилган эҳтиёжлар муайян изчилликда рўёбга чиқади. Агар одам ўзининг асосий эҳтиёжларини, яъни физиологик, ҳавфсизлик ва барқарор турмуш тарзига бўлган эҳтиёжларини қондирмас экан, унинг унумдор ишлашга рағбати ҳам бўлмайди. Раҳбар буни ҳисобга олиб, уларни қондиришга самарали таъсир кўрсатиши мумкин. Масалан, давлат аппаратида иш ҳақини ошириш, муайян имтиёз ва кафолатлар белгилаш, мансаб соҳасида ўсиш

ва ўз-ўзини намоён қилиш учун кўпроқ имкон яратиб бериш йўли билан вазиятга таъсир ўтказди.

Юқори даражада унумдор меҳнат қилишга раҳбатлантириш омиллари табақалашган хусусиятга эга бўлгани сабабли раҳбар давлат хизматчиларининг ўз иши ва меҳнати натижаларидан қониқиш ҳосил қилиши устувор роль ўйнашини ҳисобга олмаслиги мумкин эмас.

2. Меҳнат жараёнларига ахборот технологияларини жорий этиш раҳбарнинг ходимга нисбатан тўғри баҳо беришига имконият яратади. Жорий этиш аппаратининг замонавий компьютерлар ва ташкилий техника билан таъмин этилганлиги, хизматчиларнинг узлуксиз таълим олишини жорий қилиш каби тадбирлар хизматчиларнинг ишини анча қулайлаштириши билан бирга меҳнатни ташкил этиш ва бошқарув услубини такомиллаштириш имконини беради. Кимки ахборот банкига эга бўлса, у ҳокимиятга эга бўлади.

Раҳбар ўзининг бу хил ҳокимиятидан тўғри фойдаланиши муҳим. Хизматга доир ахборот раҳбар ҳокимиятини кучайтиришга эмас, балки бошқарувни такомиллаштиришга хизмат қилиши лозим. Социологик тадқиқотлар бундан далолат берадики, кўпгина раҳбарлар ахборотни сақлаб ўтиришади. Уни ўз мавқеини кучайтириш, ўзининг устунлигини таъкидлаш, шухратпарастлик ҳиссини қондиришга хизмат қилишини назарда тутиб тақсимлашга ҳаракат қилади.

Раҳбарнинг кундалик ишини бухгалтериянинг иши сингари ўта аниқлик билан режалаштириш қийин, албатта. У кўп жиҳатдан қутилмаган ҳолатларга боғлиқ бўлади. Лекин ана шу нарса раҳбардан ўз вақтини тўғри тақсимлаш ва ундан унумли фойдаланиш истейдодини шакллантиришни талаб қилади. Шу муносабат билан махсус протокол ёки котибият хизмати ташкил этишга эҳтиёж тутилиши ҳам мумкин.

3. Давлат хизматининг юксак касб маҳорати талаб этилиши. Агар раҳбар кадрлар хизмати потенциалини мустаҳкамлаш тўғрисида ғамхўрлик қилса, фақат ҳуқуқшунос ва иқтисодчи мутахассисларни эмас, балки менежер, кадршунос, ижтимоий психолог, социолог, дизайнерларни ҳам жалб этмоғи даркор.

Масалан, АКШ аппаратида 100 киши банд бўлса, штат жавалида, албатта, ташкилотчилик ва бошқарув соҳасидаги мутахассис мавжуд бўлади. Бундай ҳолатларда кадрларнинг ўн фоизи фан доктори, 25%и магистр, 25%и университет маълумотига, 40%и бакалавр даражасига эга бўлади. Бундай мутахассисларнинг иш ҳақи ташкилотдаги юқори бошқарув персоналнинг иш ҳақиға тенглаштирилади.

4. Маъмурий фаолиятнинг сифатини ошириш, танглик ҳолатидан кутулиш ҳар бир хизматчининг гоят муҳим иши эканлигини, давлат органи - қозғозлар ёзиладиган ва маълумотномалар бериладиган идора эмас, балки давлат ҳокимияти органининг юқори самарали ишлашини касбий жиҳатдан таъминлайдиган тизим эканлигини тушуниш, нормал фаолият юритувчи аппаратда раҳбарлик услуби ўзининг аниқлиги, тезкорлиги, муайян мақсадға қаратилганлиги билан ажралиб туриши лозим.

Сохибқирон бобомиз Амир Темурнинг “Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби бўлган, азми қатъий, тadbиркор ва хушёр бир киши минг-минглаб тadbирсиз, лоқайд кишилардан афзалдир”, – деган ҳикматининг бугун ҳам ниҳоятда долзарб эканини барчамиз англаб турибмиз.

Халқимиз раҳбар одам, энг аввало, инсонни ардоқлашини хоҳлайди. Одамларнинг ғамташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

Ҳаётий тажриба ва кундалик турмушимиздан олинган аччиқ сабоқлар асосида айтишимиз мумкин: ҳар қандай раҳбарлик мансабига кўтарилган одамни синайдиган оғир имтиҳонлардан бири - уни ўраб оладиган хушомадгўй, лаганбардорларнинг сохта мақтовидан одамийлик, инсоний қиёфасини йўқотмасдан чиқишидир.

Халқимиз одамни синамоқчи бўлсанг, унга амал бериб кўр, деб бежиз айтмаган.

Бизнингча, раҳбарнинг кундалик ишини ташкил этиш куйидагича тавсифланиши мумкин:

1. Эрталаб: мағбуотни ва келтирилган хат-хабарларни қараб чиқиш, ташқи ва ички ҳисоботларни кўздан кечирини, масъул ходимлар билан биргаликда муҳим ва долзарб масалаларни муҳокама қилиш, айни вақтда, барча муҳим

қарорларни қабул қилиш ва уларни бажариш муддатларини белгилаш (улар ёзма равишда, жуда қисқа тарзда қайд этилиши керак).

2. Кундуз кун: ташқи олам билан муомалада бўлиш, кенгаш, мажлис, конференция ва семинарларда қатнашиш, меҳнат жамоаларига, кўрғазмаларга ташриф буюриш;

3. Жорий иш вақтида:

а) ўз ходимлари билан алоқада бўлиш;

б) тақдимот, спектакль премьералари ва кинофильмларни бориб кўриш таклифи тушадиган бўлса, аппарат ёки маъмурият раҳбари бунга, албатта, қулоқ солиши ёки асосли равишда ёзма шаклда эътироз билдириши керак. Акс ҳолда, юқори раҳбар томонидан тегишли жазо чоралари қўлланиши мумкин. Бундай раҳбарлик тизими тасодифий бўлмасдан қўйилган вазифаларга гоётда мос келиши, ташқи муҳит билан самарали ўзаро таъсирга киришиб, ходимларнинг куч-гайратини самарали ва мақсадга мувофиқ тақсимлаш, қўйилган мақсадларга оқилона йўл билан эришиш имконини бериши лозим.

4. Аппарат ишини, меҳнатни илмий асосда ташкил этиш зарур. Бу ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини тўлиқ ва самарали бажаришини таъминласин. Бу жиҳатдан бошқарувнинг ташкилий тизимлари бўлган аналогияларни, эксперт таҳлилини, мақсадларни тартибга солишни, ташкилий андозалаштириш, идоровий ва ижтимоий назоратни лойиҳалаштиришнинг самарали усулларидан моҳирона фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этади.

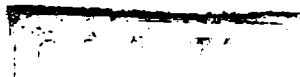
Йиллик иш якунлари бўйича раҳбарнинг ҳисоботи ходимларнинг юқори унумли меҳнатини энг яхши асослаш усулидир.

Шуниси муҳимки, хизматчилар ўз ташкилотларида (вазирлик, идора, департамент, бўлимда) нималар бўлаётгани, йил давомида қандай қийинчиликларга дуч келингани, улар ким туфайли бартараф этилганини яхши тасаввур этсин. Бундай раҳбар ҳар доим етакчи деган тасаввур уйғотади, ҳамилча ижтимоий неқбинлик, ишонч ва пухталик тимсоли ҳисобланади. У ходимларнинг шикоят ва таклифларини эътиборсиз қолдирмайди (улар оқилона ва

жиддий асосланган бўлса), ходимларга ҳурмат-эътибор билан муносабатда бўлади.

Доно раҳбар ходимлар меҳнатининг натижаларига баҳо бериш усулларини ҳамиша ривожлантириб ва такомиллаштириб боради. Бу йўналишда хизмат фаолиятининг муҳим муаммолари юзасидан ходимлар билан ҳамкорлик руҳиятида яқка тартибда суҳбатлар ўтказиб туриш катта ёрдам беради. Суҳбат чоғида гап мақсад ва сабаблар, эришилган муваффақиятларга баҳо бериш, юкланган вазифаларни бажариш йўлларини излаш, ходимнинг касбий жиҳатдан ва лавозим бўйича ўсиш истиқболлари тўғрисида бориши мумкин. Бундай суҳбатлар раҳбарликнинг йиғма услубини ифодалаб, ходимнинг имкониятларини тўлароқ намоён қилиш ва унинг янада самаралироқ ишлашини рағбатлантириш омили бўлиб хизмат қилади.

Ҳозирги вақтда кадриятлар, тараққиётнинг устувор йўналишлари тубдан ўзгарганлиги, инсон омилининг аҳамияти бекиёс даражада ортиб кетганлигини ҳисобга олган ҳолда аппарат ичидаги муносабатлар қанчалик самимий ва соғлом бўлса, давлат хизматининг обрўси ва мавқеи шунчалик тез ортишини кўрсатиш мумкин. Демак, ҳар бир раҳбар энг мақбул демократик услубни эгаллаши керак. Бу усул ҳозирги замон давлат хизматининг етакчи йўналишларидан бири эканлигини аниқ билиб олиши, фақат шу асосдагина қабул қилинадиган қарорларнинг юқори самара беришига эришиш мумкинлигини тушуниб етиши лозим.



## Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон, 1994.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.,Ўзбекистон, 1995.
3. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили Т., Ўзбекистон, 1995.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2. Т., Ўзбекистон, 1996.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3. Т., Ўзбекистон, 1996.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. Т.4. Т., Ўзбекистон, 1996.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва инлаш - давр талаби. Т.5. Т., Ўзбекистон, 1997.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т., Ўзбекистон, 1997.
9. Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз кўлимиз билан қураимиз. Т.7. Т., Ўзбекистон, 1999.
10. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интиломда. Т., Ўзбекистон, 1999.
11. Каримов И.А. Ирода ва иймон – эътиқодимиз синови. Т., Ўзбекистон, 1999.
12. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт - пировард мақсадимиз. Т., Ўзбекистон, 2000.
13. Президент Ислам Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий мажлисининг II чақирғи олгинчи сессиясидаги маърузаси. “Халқ сўзи” рўзномаси, 30.08.01.
14. Абулқосимов Ҳ.П., А.В.Ваҳобов, Д.Н.Раҳимова, Б.И.Нарбаев. Ўзбекистонда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш ва иқтисодий эркинлаштириш йўллари. Қўлланма. Т., ТДТУ, 2001.
15. Абдуганиев А., Мирзакаримова М. Ўтиш даври иқтисодиётида меҳнат бозори. Т., Меҳнат, 1999.
16. Аксенова Е.А. Базаров Т.Ю., Беков Х.А. и др. Управление

персоналом в системе государственной службы. Учебное пособие М., Дело, 1997.

17. Абдурахмонов К.Ф. ва бошқалар. Персонални бошқариш. Т., Шарк, 1998

18. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом предприятия. М., ТЕИС, 1996.

19. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М., ЮНИТИ, 1997.

20. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. М., ИНФРА-М, 1998.

21. Власова Н.М. И проснулся боссом. Справочник по психологии управления. М., Новосибирск, 1994.

22. Вихонский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник М., Гардарика, 1996

23. Вихонский О.С. Стратегическое управление. М., изд-во МГУ, 1995

24. Вудкок М., Френсис Л. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. Пер. с англ. М., Дело, 1992

25. Герчикова И.Н. Управление персоналом. Менеджмент. Учебник. М., Инфра-М, 1995.

26. Государственный служащий как человек и профессионал. М., Инфра-М, 1996.

27. Государственная служба. Кадровая политика. Зарубежный опыт. Вып.2 М., Дело, 1994.

28. Государственная служба (комплексный подход): Учебное пособие М., Дело, 1999.

29. Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. Ростов-на-Дону., "Феникс", 1998.

30. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник под ред. В.А. Козбаненко М., Статут, 2000.

31. Государственная служба и государственные служащие во Франции. М., Посольство Франции в Москве, 1997.

32. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., Экономика, 1993.

33. Гулямов С.С., Семенов Б.Д. Основа современного менеджмента. Т., ЮНИТИ, 1997.



34. Друкер П. Эффективный управляющий. М., Дело, 1994.
35. Егоршин А.П. Управление персоналом. М., НИМБ, 1999.
36. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии. Персональный менеджмент. СПб. изд-во Санкт - Петербург. Ун-т экономики и финансов, 1992.
37. Зинченко. Г.П., Игнатов. В.Г научные ред. Государственная и муниципальная служба: методология, теория и технология, зарубежный опыт. Ростов-на-Дону.:Феникс. 1997.
38. Кабушкин Н.И. Управление персоналом. Основы менеджмента. М.:Минск, 1996
39. Лукьяненко А.Е. Совершенствование управления персоналом государственной службы (структурно-функциональный аспект). Государственная служба: организация, кадры, управление. М., СТАТУТ Дело, 1996.
40. Основы управления персоналом. М., СТАТУТ 1996.
41. Орешин В.П. Государственное регулирование национальной экономики (в вопросах и ответах): Учебное пособие. М., Инфра-М, 2000.
42. Основы управления персоналом организации. Учебное пособие. Под ред. К.Х.Абдурахманова. Т., изд. ТГЭУ, 2000.
43. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М.Снеткова. СПб., Речь, 2001.
44. Пенсулькин А.В. Система государственного управления. Учебник для вузов под ред. проф. Т.Г. Морозовой. М., Закон и право. ЮНИТИ, 1997.
45. Рахимова Д.Н. Управление процессами развития и использования трудового потенциала Узбекистана в условиях осуществления радикальных рыночных реформ. Монография. Т., ТГТУ, 2000.
46. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. Издание 2-е. Санкт-Петербург. Москва-Харьков-Минск. Издательство Питер, 2001.
47. Рузиев Ж. АКШда тадбиркорлик: ижтимоий, иктисодий ва ҳуқуқий масалалар Т., Ўқитувчи, 1993.
48. Словарь-справочник менеджера. М., Инфра-М, 1996.
49. Современная экономика труда (Рональд Дж.; Эрбергер Роберт Р.Смит) Теория и государственная политика. М. МГУ, 1996.

50. Спицына К.А. Главные руководители японских компаний: практика работы. М., Финансы и статистика, 1999.
51. Тошнїёзов ва бошқалар. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. Т., Ўзбекистон, 1995.
52. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под общей редакцией д.э.н. проф. К.Х.Абдурахманова. М., Российская экономическая академия им. Т.В.Плеханова, 2000 г.
53. Убайдуллаев С.Н. Экономические мотивы трудовой деятельности в современных условиях. Т., Узбекистан, 1994.
54. Управление персоналом государственной службы. Учебно-методическое пособие. М., РАГС, 1997.
55. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения (учебник для вузов). М., ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», Академия труда и социальных отношений, 1999.
56. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент, Т., “Ўқитувчи”, 2001.
57. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Т., “Меҳнат”, 2000.
58. Шевалье Жак. Государственная служба М., Композит, 1996.
59. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М., Изд-во УРАО, 2000.
60. Ўлмасов А.У., Тўхлиев Н., Бозор иқтисодиёти Қисқа лугат- маълумотнома. Т., “Қомуслар”. 1991.
61. Ўлмасов А.У., Шарифходжаев Ш. Иқтисодиёт назарияси: ноиқтисодий ўқув юртларига дарслик Т., Меҳнат, 1995.
62. Эркаев Б.А., Каримова Г.И. Абулқосимов Х.П. Бозор иқтисодиётини давлат томонидан тартибга солиш воситалари. масъул муҳаррир Азизхўжаев А.А. Т., Шарк, 1996.
63. Эркаев Б.А., Каримова Г.И. Бозор иқтисодиёти (изоҳли лугат) Т., Шарк, 1997.
64. Эффективность государственного управления: пер. с англ. М., “Вильямс” 1998.

## МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	4
I БОБ. Персонални бошқариш - давлатимиз кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг таркибий қисми.....	6
1.1. Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш тизимида персонални бошқариш масаласи.....	7
1.2. Давлат аппаратида кадрлар сиёсатининг мақсади ва устувор йўналишлари.....	13
1.3. Кадрлар билан ишлашни ташкил этишнинг тамойил ва технологиялари.....	20
II БОБ. Персонални бошқариш касбий фаолиятининг алоҳида тури сифатида.....	32
2.1. Персонални бошқаришда қўлланиладиган илмий ёндашувлар.....	32
III БОБ. Кадрларни камол топтириш: вазифа, усул ва технологиялар.....	47
3.1. Кадрлар тайёрлашни режалаштириш.....	47
IV БОБ. Давлат хизматида касбий танлаш ва қабул қилиш.....	62
4.1. Персонал танлови.....	62
4.2. Персоналнинг касбий ривожланишини бошқариш.....	73
V БОБ Давлат хизмати персоналига баҳо бериш мезон ва усуллари.....	91
5.1. Давлат хизматчисига баҳо бериш усуллари.....	91
VI БОБ. Персонални бошқариш услуги ва раҳбар-мехнатини оптималлаштириш.....	110
6.1. Давлат хизмати тизимида раҳбарлик услубининг ўзига хос хусусиятлари.....	111
6.2. Бошқариш услуги.....	116
6.3. Раҳбарлик услубини демократлаштиришнинг энг мақбул йўлларини излаш.....	123
6.4. Замонавий, юқори самарали бошқарув услубини эгаллаш.....	127
Фойдаланилган адабиётлар.....	135

**Давлат хизмати персоналини бошқариш  
(ўқув қўлланма)**

“Академия” нашриёти  
Тошкент, 2002 й

*Мухаррир Б. Рустамов  
Мусаҳҳиҳ Г.Абдуллаева  
Рассом Р.Султонов  
Техник муҳаррир, компьютарчи Л.Фаҳрутдинова,  
Нашр учун масъул Д.Қобулова*

Теришга берилди 14.02.2002 й. Босишга руҳсат этилди  
06.12.2001 й. Бичими 84x108 1/32. Офсет босма. Шартли  
босма табағи 9,0. Нашриёт ҳисоб табағи 8,75 Адади 3000.  
Баҳоси шартнома асосида. Буюрма № 83

«Akadem-Xizmat» Босмаҳонасида чоп этилди.  
Манзил: Тошкент, Ўзбекистон шоҳ кўчаси, 45.