



YEVROPA ITTIFOQI



Adliya Vazirligi
Davlat Xizmatlari
Agentligi

LOGO
ERGO analytics



МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

ТОШКЕНТ-2022

Лойиҳа раҳбари:

Аброр Ходжаев

Тадқиқот координатори:

Орзимурод Ғайбуллаев

Муаллифлар жамоаси: Гулнора Абдурахманова, Санжар Ғойипназаров

Муҳаррир: Шокир Шоймардонов

Мурожаат учун:

БМТТДнинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси

100029, Тошкент,

Т. Шевченко кўчаси 4-уй

policybrief@undp.org

www.uz.undp.org

Тел.: (998 71) 120 34 50

(998 71) 120 61 67

Факс: (998 71) 120 34 85

Ушбу қўлланма Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва БМТ Тараққиёт Дастурининг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва бошқарув даражасини ошириш” қўшма лойиҳасининг 2021 йилга мўлжалланган иш режаси доирасида тайёрланган.

Қўлланмада келтирилган фикр ва хулосалар фақат муаллифларнинг фикрларини акс эттиради ҳамда Ўзбекистон Республикаси ҳукумати, Европа Иттифоқи Делегацияси ва БМТТДнинг расмий нуқтаи назари ҳисобланмайди.

МУНДАРИЖА

Кириш	
1-боб Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида HR тизими	
1.1 Давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг халқаро тажрибаси.....	
1.2 Ўзбекистондаги маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқариш тизимининг вазиятли таҳлили ва тавсиялар.....	
2-боб Кадрларни жалб қилиш ва танлаш	
2.1 Давлат ҳокимияти органларига кадрларни жалб қилиш ва ёллаш бўйича халқаро амалиёт.....	
2.2 Ўзбекистонда давлат ҳокимияти органларига кадрларни жалб қилиш ва ёллашнинг амалдаги ҳолати таҳлили ва самарадорликни ошириш бўйича тавсиялар.....	
3-боб Самарадорликни бошқариш. Ходимлар фаолиятини баҳолаш...	
3.1 Самарадорликни бошқариш тизими.....	
3.2 Ходимларни бошқаришнинг самарали услублари.....	
3.3 Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрларни баҳолашнинг жорий амалиёти таҳлили ва уни такомиллаштириш бўйича тавсиялар.....	
4-боб Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш	
4.1 Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш тизимини яратиш.....	
4.2 Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида мавжуд кадрларни ўқитиш ва ривожлантириш тизими таҳлили ва тавсиялар...	
5-боб Лидерлик ва мотивация	
5.1 Лидерлик назарияси. Энг яхши хорижий тажриба.....	
5.2 Лидерлик потенциалини ривожлантириш бўйича амалий тавсиялар..	
5.3 Мотивация назарияси. Ходимларни мотивациялашнинг амалий жиҳатлари.....	
Хулоса	
Глоссарий	
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	
Иловалар	

КИРИШ

Ўзбекистонда кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимида амалга оширилаётган ислохотлар ҳамда бошқарув жараёнида жаҳон стандартларига жавоб берадиган, замонавий кадрларни танлаш, тайёрлаш, меритократия тамойилларини (ижтимоий келиб чиқиши ва молиявий аҳволдан қатъий назар энг муносиб, юқори интеллектуал салоҳиятли шахсларни *ишга қабул қилиш, тайинлаш ҳамда хизмат поғоналари бўйича кўтариш*) қўллашга катта эътибор қаратилмоқда. Бундай танловларнинг асосий мақсади юқори малакали, билимли, ҳалол ва садоқатли кадрларни давлат фуқаролик хизматига ишга қабул қилиш орқали бошқарув соҳасида муваффақиятларга эришиш, иш самарадорлигини таъминлашдан иборатдир.

Ўзбекистонда ислохотларнинг ҳозирги босқичида давлат хизматидаги кадрлар сиёсатини аввалгидек оддий “ходимларни бошқариш”нинг айрим элементларини эмас, балки “инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш”га йўналтирилган янги сифат босқичига кўтариш вазифаси турибди. Инсон ресурсларини бошқаришни “ташкilotнинг стратегик мақсадларига эришиш учун унинг инсон ресурсларига бўлган эҳтиёжини таҳлил қилиш ва бошқариш жараёни” деб таърифлаш мумкин.¹

Бунда кадрлар бошқарувини ривожлантиришга нисбатан ходимларнинг ташкилий ва шахсий билимлари, қобилиятларини ривожлантиришга ёрдам беришнинг умумий концепцияси сифатида қаралади. Ходимларнинг нафақат қаттиқ кўникмаларини (hard skills), балки юмшоқ кўникмаларини (soft skills) ҳам ривожлантиришга эътибор қаратилади жумладан, ходимларнинг мансаб поғонасида ўсиши, самарадорликни баҳолаш ва бошқариш, коучинг, менторлик, ходимларни ўқитиш ва бошқа шу каби ёндашувлар киради.

Яна шуни таъкидлаш керакки, инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш бу ходимлар иштирокида қабул қилинган қарорларга асосланувчи стратегик функциядир.

Айниқса, давлат секторида инсон ресурслари билан ишлаш амалиёти давлат хизматчиларининг танлови ва тажрибасига таъсир қилади ва бу ўз навбатида давлат сиёсатига ҳам ўз таъсирни ўтказди. Шундан келиб чиқиб, маҳаллий давлат бошқарув тизимида инсон ресурсларини бошқаришнинг стратегик ва операциял ролларини чуқур англаш ҳамда бундай тузилмаларда инсон ресурсларини самарали бошқариш сиёсати ва амалиёти вақт ўтиши билан ўзгариб турувчи ижтимоий қадриятлар ва муҳит шароитларида қандай акс этишини тушунишга ёрдам берувчи йўриқнома яратиш заруратини юзага келтиради.

Шунингдек, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида анъанавий кадрларни бошқариш функцияларини замонавий инсон ресурсларини бошқариш функцияларига мос ҳолда шакллантириш бўйича мақбул бўлган ечимларини топиш масаласининг муҳимлиги ва шу билан бирга мураккаблиги ҳам ушбу ўқув қўлланмани тайёрлашга алоҳида долзарбликни бахш этмоқда.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, Ўзбекистонда маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш ҳамда кадрлар сиёсати борасидаги мавжуд муаммолар, қийинчиликлар ҳамда эришилган натижаларни ўрганиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Давлат хизматлари агентлиги ва БМТТДнинг Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Ўзбекистоннинг қишлоқ ҳудудларида давлат хизматларини тақдим этишни такомиллаштириш ва маҳаллий бошқарув даражасини ошириш”

¹ Luftim Cania, (2014), “The evolution of human resource management: past, present and future”, The Macrotheme Review 3(9), 2014. pp 73-83.

қўшма лойиҳасининг пилот туманлари – Қорақалпоғистон Республикасининг Нукус тумани, Сурхондарё вилоятининг Шўрчи тумани, Жиззах вилоятининг Баҳмал тумани, Сирдарё вилоятининг Ховос тумани, Тошкент вилоятининг Нурафшон шаҳри, Наманган вилоятининг Косонсой туманлари танлаб олинди ва интервью ва сўровномалар ўтказилди. Сўровнома асосан маҳаллий давлат органлари раҳбар кадрлари ва мутахассислари ҳамда ҳокимлик ташкилий назорат гуруҳи раҳбарлари ўртасида амалга оширилди. Тадқиқот давомида олинган натижа ва хулосалар асосида ҳамда бу борадаги халқаро тажрибалардан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқариш масаласи бўйича ўқув қўлланма тайёрланди.

Ушбу ўқув қўлланманинг асосий мақсади маҳаллий давлат ҳокимияти органларида фаолият юритувчи мутахассисларни инсон ресурсларини бошқаришнинг замонавий ёндашувларидан хабардор қилиш ҳамда янги билимларни амалиётда қўллаш бўйича муҳим тавсиялар беришдан иборат.

Ўқув қўлланма фойдаланувчиларга назарий ва амалий жиҳатдан муҳим манба бўлиб хизмат қилиши билан бир қаторда қуйидаги вазифаларни бажаради:

давлат ва маҳаллий давлат бошқарув тизимида инсон ресурсларини бошқариш бўлимларининг вазифалари, қўлами ва функционал имкониятларини тушунишга ёрдам бериш;

давлат инсон ресурсларини бошқариш тизимида ходимлар, ташкилий, давлат, ҳуқуқий, шартномавий ва сиёсий эҳтиёжларни мувозанатлашда юзага келадиган муаммолар ва мажбуриятлари тўғрисида маълумот бериш;

ишчи кучига бўлган талаб ўзгариб бораётган шароитларда ходимларни самарали жалб қилиш ва самарадорликни оширишда барча турдаги раҳбарларнинг роли муҳимлигини кўрсатиб бериш;

бошқарув ва етакчилик кўникмаларини, шунингдек, иш жойидаги касбий ўзаро таъсирни ошириш учун инсон ресурслари билан боғлиқ кўникмалар, усуллар ва жараёнларни ўрганиш ва амалда қўллашга кўмаклашиш.

Шунингдек қўлланмада хорижий мамлакатларнинг бир қатор маҳаллий ҳокимият органларининг инсон ресурсларини бошқариш бўйича концепциялари, моделлари ва илғор тажрибалари келтирилган.

1-БОБ. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ОРГАНЛАРИДА HR ТИЗИМИ

1.1.	Давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг халқаро тажрибаси
1.1.1	Канада маҳаллий давлат бошқарув органларида ИРБ тизими
1.1.2	Япония маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ИРБ тизими
1.1.3	Жанубий Корея маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ИРБ тизими
1.1.4	Франция маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ИРБ тизими
1.2.	Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари инсон ресурсларини бошқариш тизимининг вазиятли таҳлили ва тавсиялар

1.1. Давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг халқаро тажрибаси

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг моҳияти ва унинг ўзига хос хусусиятларини аниқлашдан олдин, маҳаллий давлат бошқаруви борасидаги бир қатор атамаларнинг мазмуни ва уларнинг фаолият йўналишлари ҳақида тасаввур ҳосил қилиш лозим деб ҳисоблаймиз.

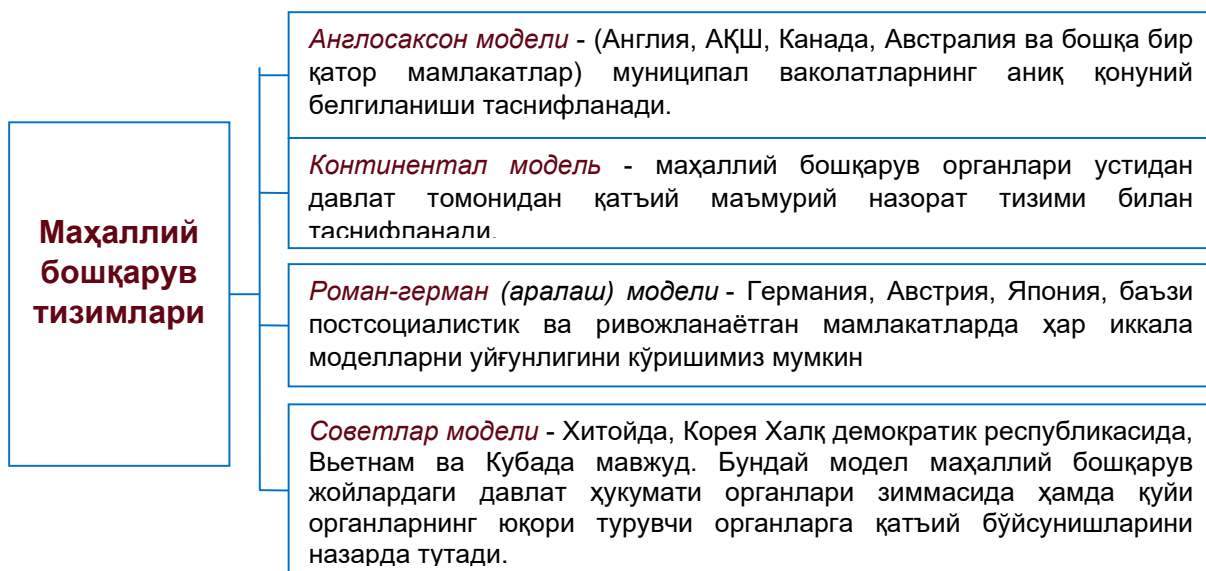
Маҳаллий бошқарув деганда, маҳаллий ҳудудий бирликдаги марказий ҳокимият ёки юқори ҳудудий даражадаги маъмурият томонидан амалга ошириладиган бошқариш фаолияти тушунилади. Одатда, маҳаллий бошқарув юқори ҳокимият томонидан тайинланадиган маъмурий органлар томонидан амалга оширилади. Лекин Европа Иттифоқининг кўплаб давлатларида маҳаллий бошқарув органлари ўша ерда истиқомат қиладиган аҳоли томонидан сайланадиган орган ҳисобланади.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари – жойлардаги давлат бошқарув идоралари бўлиб, улар маҳаллий аҳамиятга молик барча масалаларни ўз ваколатлари доирасида ўзлари ҳал этадилар, умумдавлат манфаатларини шу ҳудудда яшаб турган фуқароларнинг манфаатлари билан уйғунлаштирадилар, ягона давлат ҳокимияти органларининг таркибий бўғини сифатида юқори давлат органлари қарорларининг амалга оширилишини таъминлайдилар.

Ҳар бир давлатнинг диний ва демографик ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда дунёда турли хил маҳаллий бошқарув тизимлари шаклланган. Ғарб мамлакатларида англосаксон ва француз (континентал) моделлар тарқалган.

Англосаксон модели - (Англия, АҚШ, Канада, Австралия ва бошқа бир қатор мамлакатлар) муниципал ваколатларнинг аниқ қонуний белгиланиши таснифланади. Ушбу ваколатлар доирасида маҳаллий бошқарув органлари мустақил равишда фаолият олиб бориб, жойларда давлат вакиллари мавжуд бўлмайди. Лекин айрим муҳим масалалар мавжудки, улар юзасидан маҳаллий бошқарув органлари давлат билан келишган ҳолда амалга оширадилар ва бу масалалар давлат томонидан бошқаришга сабаб бўлади.

Континентал модель - маҳаллий бошқарув органлари устидан давлат томонидан қатъий маъмурий назорат тизими билан таснифланади. Жойлардаги давлат хизматчилари префектлар ва комиссарлар маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органлари қарорларини қабул қилиш, назорат этиш, рад этиш, мансабдор шахсларни лавозимга тайинлаш ва озод этиш ҳуқуқига эгадир.



1.1 - расм. Маҳаллий бошқарув тизимлари

Роман-герман (аралаш) модели - Германия, Австрия, Япония, баъзи постсоциалистик ва ривожланаётган мамлакатларда ҳар иккала моделларни уйғунлигини кўришимиз мумкин. Унда маҳаллий ўз-ўзини бошқариш автономдир, лекин давлат томонидан кучли таъсир сезиларли даражада ҳамда маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органлари зиммасига нафақат ўз ҳудуди вазифаларини балки давлат ваколатига доир масалаларни ҳам ҳал этиш юклатилган.

Советлар модели - Хитойда, Корея Халқ демократик республикасида, Вьетнам ва Кубада мавжуд. Бундай модель маҳаллий бошқарув жойлардаги давлат ҳукумати органлари зиммасида ҳамда қуйи органларнинг юқори турувчи органларга қатъий бўйсуниларини назарда тутди.

Ҳарб давлатларида англосаксон ва француз (континентал) моделлар кенг тарқалган. Англосаксон модели муниципал ваколатларнинг аниқ қонуний белгиланиши билан таснифланади. Француз (континентал) модели муниципал ҳамкорлик тизими билан таснифланади.

Аксарият мамлакатларда аҳолига давлат хизматини тақдим этишда давлат бошқарувининг икки бўғини алоҳида ажратиб кўрсатилади. Улар марказий давлат бошқарув органлари ҳамда маҳаллий давлат бошқарув органлари ҳисобланади. Марказий давлат бошқарув органлари вазирликлар ва уларнинг ҳудудий бўлинмалари фаолиятини назорат қилса, маҳаллий давлат бошқарув органлари эса маҳаллий даражада ҳудудий бошқарувни таъминлайди.

Маҳаллий ҳокимият, маҳаллий давлат бошқарув органи, маҳаллий бошқарув институти ва маҳаллий бошқарув тизими атамалари битта маънони бериши мумкин. Бошқарув бу ваколатли шахслар томонидан қабул қилинган усуллар, воситалар ва муносабатлар ҳисобланади.

Маҳаллий давлат бошқаруви органларида инсон ресурсларини бошқариш ишга ёллаш, ўқитиш ва ривожлантириш, фаолиятни баҳолаш ҳамда карьерани ривожлантириш функциялари орқали маҳаллий ҳокимиятнинг функция ва вазифаларини бажаришга йўналтирилади. Маҳаллий ҳокимият органларининг қобилиятли, малакали ва салоҳиятли кадрлари ҳудудларнинг турли ижтимоий-иқтисодий лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга катта ҳисса қўшади. Маҳаллий даражадаги инсон ресурсларини бошқариш тизимлари мамлакатдан мамлакатга фарқ қилади, чунки улардаги вазият, аҳоли, маданият ва энг муҳими

тизим ва амалиётлар турличадир.

Сўнги йигирма йил мобайнида давлат секторида анъанавий кадрлар бошқаруви тизимидан замонавий инсон ресурсларини бошқариш тизимига ўтиш борасида сезиларли ўзгаришлар рўй берди. Натижада кўплаб мамлакатлар давлат хизмати сифатини яхшилаш учун давлат секторида инсон ресурслари тамойиллари ва стратегияларидан амалда фойдалана бошладилар.

Инсон ресурсларини бошқариш – макро (мамлакат), мезо(ҳудудий), микро(корхона), нано(индивидуал) даражада инсон ресурсларининг меҳнат муносабатлари, салоҳияти, самарали ривожланиши учун шароит яратиш бўйича ўзаро боғлиқ ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизими.

Бугунги кунда инсон ресурсларини бошқаришни алоҳида тизим сифатида тадқиқ этиш унинг барча таркибий элементларини ишлашини яхши тушунишга ёрдам беради.

Инсон ресурсларини бошқаришда тизимли ёндашув шундан иборатки, уни ўзаро алоқада бўлган элементлар комплекси сифатида кўриб чиқиш лозим. Бошқача қилиб айтганда, тизимли ёндашув бошқарув субъектига тўлақонли қарашни назарда тутуди, бошқарув тизими ва унинг алоҳида қисмлари фаолияти ва ривожланиш мақсадлари, ресурслар, структура, жараёнлар ва бошқа тизимлар билан ўзаро алоқалар асосида тавсифланадиган тўлақонли, мустақил ҳодиса сифатида кўриб чиқилади.

Инсон ресурсларини бошқариш функциялари инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги фаолият йўналишлари ва вазифалари билан чамбарчас боғлиқ. Инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий функциялари қаторига қуйидагилар киради:

- *инсон ресурсларини режалаштириш ва инсон ресурслари маркетинги*, бу режалаштиришнинг ҳар хил турларини, жумладан, персоналга умумий ва қўшимча эҳтиёжни режалаштириш, меҳнат унумдорлиги ўсишини режалаштириш, ўқитиш ва персонал харажатларини, шунингдек, ташкилот кадрлар салоҳиятини ўрганишни ўз ичига олади;

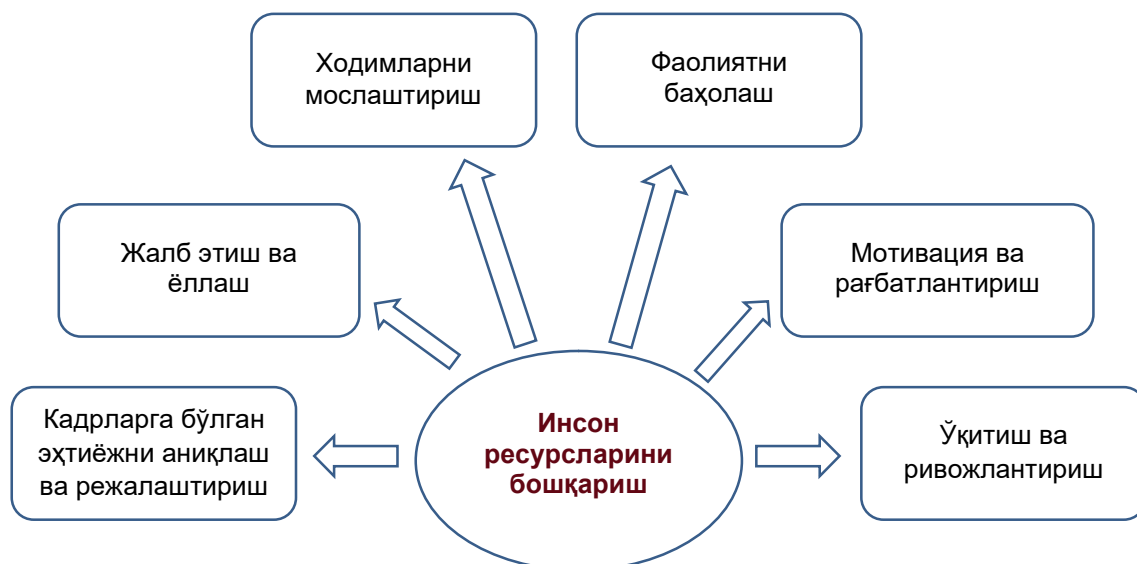
- *инсон ресурсларини ёллашни ташкил қилиш*, бу персонални жалб қилишни ташкил қилиш, танлаб олишдан тортиб корхонага бўлғуси ходимларни қабул қилишгача бўлган фаолият йўналишлари йиғиндисини кўзда тутуди (ҳужжатлар билан расмийлаштириш);

- *ходимларни мослаштириш*, бу ходим ва ташкилотни ўзгарган фаолият шартларига мослаштиришни кўзда тутуди;

- *фаолиятни баҳолаш* (меҳнат фаолияти натижалари ва жорий фаолиятни замонавий услублар асосида баҳолаш-“KPI”, “360°” тизими);

- *инсон ресурслари фаолиятини мотивация қилиш ва рағбатлантириш*, бу ходимларнинг мотивация профилини тадқиқ этишни, энг маъқул келадиган мотивация назарияларини танлаш ва уларни иш ҳақи ташкил қилиш, компенсация сиёсати ишлаб чиқиш, ходимларни мукофотлаш қоидаларини ишлаб чиқишда амалий қўллашни кўзда тутуди;

- *инсон ресурсларини ўқитиш ва ривожлантириш*, бу ўқитиш, карьера ўсиши, кадрлар заҳирасини шакллантириш билан боғлиқ анъанавий йўналишлардан ташқари, шунингдек, ташкилий ривожланишни ҳам ўз ичига олади.



1.2 - расм. Инсон ресурсларини бошқаришнинг муҳим функциялари

Давлат секторидаги инсон ресурсларини бошқариш эса инсон капиталини ривожлантириш орқали давлат хизматидаги ўзгаришларга катта таъсир кўрсатишни мақсад қилади. Инсон ресурсларини бошқариш давлат бошқаруви ташкилотлари фаолияти учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Бунинг сабаби, давлат хизмати ташкилотлари ходимларни ёллаши, ўқитиши ва ривожлантириши, муносиб компенсация тизимини жорий этиши, бандлик шартларини белгилаши ҳамда мукамал кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиши лозим бўлади.

Инсон ресурсларини бошқариш амалиёти компаниядан компанияга ёки саноатдан саноатга фарқ қилгани каби, давлат ва хусусий секторнинг инсон ресурсларини бошқариш тизими ўртасида ҳам фарқлар мавжуд. Улар ўртасидаги баъзи фарқлар давлат бошқаруви тизими мамлакат бюджети ҳисобидан молиялаштирилганлиги сабабли юзага келади. Унда тартиб ва қоидалар ҳамда тизимни амалга ошириш босқичлари хусусий секторниқига солиштирганда бир мунча мураккаб ва кўп қиррали ҳисобланади. Хусусан, давлат хизматида меҳнат муносабатларининг кўп жиҳатларини қатъий ўрнатилган Ҳуқуқий ҳужжатлар асосида тартибга солинади. Бундан ташқари, турли мамлакатларда давлат секторидаги меҳнат муносабатларини махсус тартибга солувчи агентликлар бошқаради.

Инсон ресурсларини бошқариш борасидаги сиёсат турли даражаларда кўриб чиқилиши мумкин. Хусусан, қуйидагилар ажратиб кўрсатилади: давлат ИРБ сиёсати, давлат бошқарув органларининг ИРБ сиёсати, муниципал ёки маҳаллий даражада ИРБ сиёсати, ташкилот (корхона) ИРБ сиёсати.

Давлат даражасида ИРБ сиёсати деганда кенг маънода мураккаб ижтимоий кўриниш тушунилиб, у мамлакат меҳнат салоҳиятини шакллантириш, ривожлантириш ва оқилona фойдаланиш бўйича ижтимоий бошқарув субъекти фаолиятининг стратегик йўналишларини қамраб олади.

Тор маънода давлат секторида ИРБ сиёсати инсон ресурслари билан боғлиқ жараёнларни тартибга солиш бўйича давлат структуралари фаолиятини белгилаб берадиган, расмий ҳужжатларда кўрсатиб қўйилган, кадрлар билан ишлашнинг сиёсий йўналиши, стратегия сифатида намоён бўлади.²

Давлат даражасида ИРБ сиёсати қуйидагича бўлиши лозим:

² Г.Абдурахманова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

- илмий асосланган, бунёдкор, давлатнинг кадрларга бўлган эҳтиёжини ҳисобга оладиган, лекин шу билан бир пайтда, стратегик вазифаларни бажариш кетма-кетлиги ва босқичма-босқичлигини белгилаб берадиган. Давлат кадрлар сиёсати мамлакатни тиклаш ва барқарор ривожлантириш, профессионал тайёрланган, ташаббускор ва новаторлик ғояларига эга одамларни давлат хизматида жалб қилишга бўлиши лозим;

- комплексли – инсон ресурслари билан ишлаш мақсадлари, тамойиллари ва усуллари бирлигига асосланган, кадрлар билан боғлиқ масалаларнинг турли (иқтисодий, ижтимоий, сиёсий ва б.) жиҳатларини ҳисобга оладиган;

- мамлакат учун ягона, лекин шу билан бир пайтда кўп поғонали (макро, мезо, микро), бутун кадрлар корпусини қамраб оладиган;

- истиқболли, ижтимоий-иқтисодий тараққиётни ҳисобга оладиган;

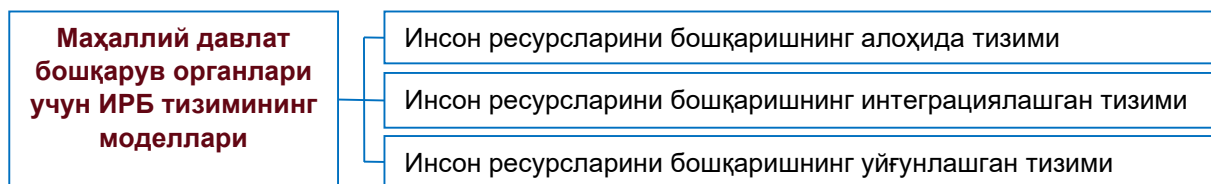
- мақсадли, кадрлар муаммоларини ҳал қилиш механизми бўйича демократик;

- маънавий-ахлоқий – давлат хизматчиларида ҳалоллик, фуқаролик масъулиятини тарбия қиладиган;

- ҳуқуқий – қонун доирасида амалга ошириладиган.

Давлат даражасида ИРБ сиёсатининг эътибор марказида жамиятни юқори малакали мутахассислар билан таъминлаш, шунингдек, мамлакатнинг меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш ётиши лозим.

Давлат секторида кадрларни бошқаришга янгича ёндашув сифатида киритилаётган ўзгартиришлардан асосий мақсад давлат харажатларини қисқартириш, давлат томонидан тақдим этиладиган хизматлари самарадорлиги, кўлами ва сифатини оширишдан иборат бўлади.



1.3 - расм. Маҳаллий давлат бошқарув органлари учун ИРБ тизимининг моделлари

Маҳаллий давлат бошқарув органлари учун инсон ресурсларини бошқариш тизимининг моделлари.

Халқаро тажрибада мамлакатларнинг маҳаллий даражада инсон ресурсларини бошқариш учун асосан учта модель амалиёти мавжуд. Улар:

I. Инсон ресурсларини бошқаришнинг алоҳида тизими.

II. Инсон ресурсларини бошқаришнинг интеграциялашган тизими.

III. Инсон ресурсларини бошқаришнинг уйғунлашган тизими.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг алоҳида тизими:

Бу тизимга кўра, ходимлар маҳаллий давлат ҳокимияти органлари томонидан ишга қабул қилинади, лавозимларга тайинланади ва ишдан бўшатилади. Бу тизимдаги давлат хизматчилари марказий ҳукумат таркибига кирмайди. Ҳатто, бу тизимда давлат хизматчиларининг бир маҳаллий ҳокимият органидан бошқасига горизонтал ўтиш имконияти чекланган. Ушбу турдаги тизим одатда Буюк Британия, АҚШ, Финландия, Япония ва бошқа ривожланган мамлакатларда мавжуд.

Ижобий хусусиятлар:

маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг мустақиллигини мустаҳкамлашга ёрдам беради.

Салбий хусусиятлар:

ривожланаётган мамлакатлар маҳаллий ҳукумати томонидан бу тизимни ривожланган мамлакатлар контекстида ўзгартиришларсиз тўлиқ қабул қилиниши баъзи бир салбий оқибатларга олиб келиши мумкин;

ходимларнинг ҳаракатчанлигини чеклайди ва уларнинг мартаба йўлларини чеклайди.

иқтидорли ходимларни жалб этиш ва ушлаб туришни қийинлаштиради, чунки маҳаллий ҳукумат яхши хизмат кўрсатиш шартлари ва шароитларини таъминлай олмайди, чунки уларнинг молиявий аҳволи яхши эмас.

кадрлар тизимининг ишга қабул қилиш, лавозимга кўтарилиш, ўқитиш ва ҳ.к. каби муҳим соҳаларида сиёсий ҳомийлик, қариндош-уруғчилик, фаворитизм муҳитини яратиш кўламини кенгайтиради.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг интеграциялашган тизими:

Ушбу тизимда марказий ҳукумат ва маҳаллий ҳокимият ходимлари бир хил миллий давлат хизматининг қисмларини ташкил қилади. Бу тизимда маҳаллий давлат бошқарув органлари ходимларининг лавозим ва мартаба жиҳатидан горизонтал ва вертикал равишда ҳаракатланиш имконияти мавжуд. Бу тизим марказий ҳокимият ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари учун учун инсон ресурсларини бошқаришнинг турли хил тизимини назарда тутмайди.

Ҳам марказий, ҳам маҳаллий ҳокимият органлари учун хизмат қилувчилар бир хил хизмат идорасига тегишли бўлиб, хизмат кўрсатиш шартлари ва шароитлари бир-бирига ўхшашдир. Ушбу турдаги тизим Покистон, Тайван ва шу каби бошқа мамлакатларда қўлланилади.

Ижобий хусусиятлар:

ходимларнинг ҳаракатчанлик имкониятларини максимал даражада ошириш ва уларнинг мартаба йўлларини энг юқори даражага олиб чиқиш имкониятларини кенгайтиради;

ходимларга нисбатан яхшироқ хизмат кўрсатиш шартлари ва шароитларини таъминлайди, бу эса маҳаллий ҳукуматга иқтидорли кадрлар хизматини сақлаб қолиш имконини беради.

Салбий хусусиятлар:

ходимлар ва уларнинг раҳбарлари ўртасида келишмовчиликни юзага келтириши мумкинлиги;

маҳаллий сиёсий амалдорларни ўз ходимларига ишни бажариш учун тўлақонли буйруқ бера олмаслик ҳолатини келтириб чиқаради, бу эса маҳаллий ҳукуматнинг жамоатчилик олдидаги обрўсининг пасайишига олиб келиши мумкин.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг уйғунлашган тизими:

Ушбу тизимда маҳаллий бошқарувнинг барча ёки айрим тоифалари миллий давлат хизматидан ажралиб турадиган бутун мамлакат учун ягона хизматни ташкил қилади. Ходимларни лавозимларга тайинлаш, бошқа лавозимга ўтказиш ва ишдан бўшатиш одатда миллий даражадаги агентлик томонидан амалга оширилади. Ушбу турдаги кадрлар тизими Ямайка, Шриланка ва бошқа баъзи ривожланаётган мамлакатларда амал қилади.

Жумладан, Ўзбекистондаги маҳаллий давлат бошқарув органларининг кадрларни бошқариш сиёсати ҳам ушбу тизимга тааллуқли десак хато бўлмайди. Сабаби, бугунги кунда маҳаллий давлат бошқарув органларига кадрларни жалб этиш, саралаш ва ёллаш ишлари миллий даражадаги Давлат хизматини ривожлантириш Агентлиги кўмагида амалга оширилади.

Ижобий хусусиятлар:

маҳаллий ҳокимият органлари ходимларининг ҳаракатчанлиги учун имконият яратади, чунки улар бутун мамлакат бўйлаб горизонтал равишда кўчиш имкониятига эга бўлади;

лавозим ва мартабага кўтарилиш истиқболларини кенгайтиради;
мамлакатнинг турли ҳудудларида иш тажрибасини орттириш имкониятини беради.

Салбий хусусиятлар:

маҳаллий ҳокимият автономиясига маълум даражада тажовуз қилади.
икки мансабдор шахслар ўртасида келишмовчилик юзага келган тақдирда, ходимларни маҳаллий ҳокимият органларига қарши чиқишга ундаш хавфини юзага келиши мумкин.

Энди маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрларни бошқаришга бўлган янгича ёндашувларни хорижий мамлакатлар тажрибасида кўриб чиқамиз.

1.1.1. Канада маҳаллий давлат бошқарув органларида ИРБ тизими

Канадада маҳаллий бошқарувнинг энг кўзга кўринган шакли бу муниципал бошқарув бўлиб, у маҳаллий хизматлар, объектлар, хавфсизлик ва жамоалар учун инфратузилмани таъминловчи маҳаллий кенгаш органи ҳисобланади. Муниципал ҳукуматлар - бу муниципалитет деб аталадиган маълум бир географик ҳудуддаги барча аҳолига хизмат кўрсатадиган умумий мақсадли маҳаллий ҳокимият органлари ҳисобланади.

Канадада ҳукуматнинг учта даражаси мавжуд бўлиб, улар федерал, вилоят ва маҳаллий/шаҳар даражасидаги давлат ҳокимияти органларидир. Канадада ўнта ҳудудий ҳукумат органи мавжуд бўлиб, ҳар бир вилоят ва ҳудудда маҳаллий бошқарув ўша вилоят ёки ҳудудга хос бўлган қонун ҳужжатлари билан назорат қилинади. Канадада маҳаллий давлат хизматида ишга қабул қилиш ҳам карьерага асосланган тизим ҳам лавозимга асосланган тизим асосида амалга оширилади.

Шунингдек, Канада маҳаллий давлат бошқарув органларида олий таълим муассасалари битирувчиларини амалиётга ва стажировкага жалб этиш орқали ҳам ишга ёллаш тизими амал қилади. Ҳар бир муниципалитетда махсус “Муниципал стажировка дастури (Municipal Internship Program)”лари амал қилади. Муниципал стажировка дастури Канаданинг маҳаллий ҳукумат лавозимлари учун энг узоқ муддатли амалиёт дастуридир. Дастурдаги стажёрлар ўз касбий фаолиятини ўқишни тугатгандан сўнг ўзларига таниш лавозимларда бошлаш учун имкониятга эга бўлишади.

Канада давлат хизматида инсон ресурсларини бошқариш тизимда фаолият самарадорлигини баҳолаш замонавий ёндашувлар асосида амалга оширилади. Баҳолаш мезонлари мақсад ва самарадорликни белгилайдиган самарадорликни бошқаришнинг ёзма келишуви (PMA) шаклида бўлади. Бундан ташқари, ҳар йили икки мартаба амалга оширилган ишлар, уларнинг ўз вақтида бажарилиши ва сифати, ишнинг иқтисодий самарадорлиги, асосий етакчилик қобилиятлари ва шахслараро кўникмаларни намойиш қилиш каби кенг қамровли мезонлардан иборат “360° даражали фикр-мулоҳазалар” тизими асосида баҳолаш тадбирлари ўтказилади.

360° даражали фикр-мулоҳазалар асосида баҳолаш бирон бир ходим ҳақида у билан энг яқин ишлайдиган одамлардан, жумладан баҳоланаётган шахснинг раҳбари, ҳамкасблари ёки унга бўйсинувчилардан аноним фикр-мулоҳазаларни тўплаш орқали амалга оширилади.

Бундай баҳолаш тадбирлари мартаба кўтарилиши ва иш ҳақи учун катта аҳамиятга эга.

Бажарилган иш учун тўлов тизими ҳукумат томонидан хусусий сектордан ўзлаштирган HR тизимидаги муҳим воситадир. Канада маҳаллий давлат органлари хизматчилари учун бошқа тараққий этган мамлакатларга қараганда кўпроқ фаолият натижасига боғлиқ рағбатлантирувчи иш ҳақи тизимини қўллайди. Бундай иш ҳақи асосий иш ҳақиға қўшимча равишда ҳисобланиб, асосан юқори лавозимли ходимлар учун қўлланилади ҳамда иш ҳақи белгиланган мақсадларга эришиш даражасига қараб ҳисобланади. Ушбу иш ҳақи ҳар йили қайта ҳисоб-китоб қилинишни талаб этади ва шахснинг лавозим даражасига қараб, асосий иш ҳақининг 15-39 фоизини ташкил қилади. Бу рағбатлантириш миқдори асосий иш ҳақи баробаридан ошиб кетмаслиги белгилаб қўйилган. Раҳбар ходимларнинг иш ҳақи ва иш натижаларига ҳақ тўлаш доирасига оид қарорлар марказий ҳукумат томонидан мустақил маслаҳат кўмитасининг тавсияларига биноан қабул қилинади.

1.1-жадвал

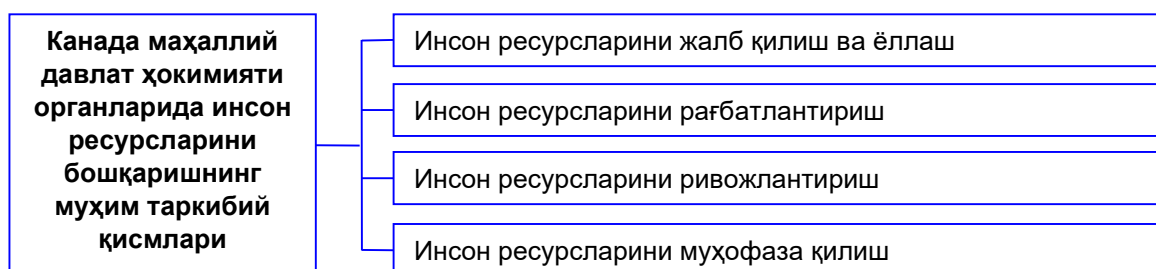
Канада давлат хизматчилари учун иш ҳақини белгилашга таъсир қилувчи омиллар³

Асосий иш ҳақи даражасини белгиловчи муҳим омиллар	Юқори бўғинли раҳбар	Ўрта бўғинли раҳбар	Мутахассис	Ёрдамчи ходим	Техник ходим
Таълим даражаси	-	-	-	-	-
Лавозим мажбурияти	+	+	±	+	+
Фаолият натижаси	±	±	±	-	-
Ёши	-	-	-	-	-
Лавозимнинг пастлиги	-	-	±	-	-
Тажриба ва кўникма	+	+	±	+	±

“+”- жуда муҳим, “±” – ўрта даражада муҳим, “-“ – муҳим эмас.

Жадвалдан кўриниб турибдики, Канада маҳаллий давлат органларида иш ҳақи даражаси асосан лавозим мажбурияти ҳамда хизматчининг тажриба ва кўникмасига қараб белгиланади. Унда ёш, таълим даражаси каби омилларга унча аҳамият қаратилмайди.

Канадада маҳаллий ҳукумат ходимлари “Имтиҳон олувчилар кенгаши (Board of Examiners)” томонидан тақдим этиладиган дастурлар орқали малака ошириш ва сертификатлашдан фойдаланишлари мумкин. Бу сертификатлаш маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ходимларини сертификатлаш тўғрисидаги Низомда белгиланган академик ва иш тажрибаси мезонларига жавоб берадиган маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ходимлари ва мансабдор шахсларнинг касбий даражасини тан олади.



³ Human Resources Management Country Profile of Canada. OECD-2012.

1.4 - расм. Канада маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг муҳим таркибий қисмлари

Умуман олганда, Канада маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг тўрта асосий компоненти мавжуд бўлиб, улар қуйидагича изоҳланади:

1. *Инсон ресурсларини жалб қилиш ва ёллаш.* Ўз навбатида бу босқич бешта омилни ўз ичига олади яъни, инсон ресурсларини режалаштириш, вазифаларни таҳлил этиш, номзодларни қидириш, танлаш ва лавозимга тайинлаш;

2. *Инсон ресурсларини рағбатлантириш.* Бу босқич олтига омилдан иборат яъни, ходимларни қўллаб-қувватлаш, иш ҳақини ошириб бориш, фаолиятни баҳолаш, имтиёзлар, кадрлар трансфери ва мотивация;

3. *Инсон ресурсларини ривожлантириш* босқичи уч омилдан иборат бўлиб, улар ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш, карьерасини режалаштириш ва уларни ривожлантиришдан иборат;

4. *Инсон ресурсларини муҳофаза қилиш* босқичи эса ходимлар билан муносабатларни яхшилаш, уларнинг соғлиги ва хавфсизлигини таъминлаш ҳамда интизомий жазо ва лавозимдан озод қилиш чораларини ўз ичига олади.

1.1.2. Япония маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ИРБ тизими

Япония маҳаллий давлат ҳокимияти органларини ўрганишнинг кўп йўналишлари борлигига қарамай, ушбу қўлланмада биз бундай тузилмаларнинг кадрлар сиёсати борасидаги масалаларига алоҳида урғу берамиз.

Японияда маҳаллий бошқарув тизими икки ярусдан иборат: префектуралар ва префектураларни ташкил этувчи муниципалитетлардан. Префектуралар ва муниципалитетлар тенг мақомга эга бўлган маҳаллий жамоат бирлашмалари бўлиб, ўз вазифалари улушига кўра маҳаллий бошқарувда ҳамкорлик қиладилар.

Префектуралар муниципалитетларни ўз ичига олган ҳудудий ҳокимият органлари бўлиб, кенгроқ минтақавий бошқарув учун жавобгардир. Япония 47 префектурадан иборат ва Токио бу минтақавий ҳокимиятлардан биридир.

Муниципалитетлар маҳаллий аҳоли билан мустақам ва тўғридан-тўғри муносабатларга эга бўлган ва аҳоли билан бевосита боғлиқ бўлган ишларни бошқарадиган маҳаллий давлат органларидир. 2019 йил 1 январь ҳолатига кўра, Японияда 790 та шаҳар, 745 та шаҳарча ва 183 та қишлоқ мавжуд. Шаҳарлар, шаҳарчалар ва қишлоқлар ўртасида уларнинг вазифаларида жиддий фарқлар йўқ. Шаҳар сифатида тан олиниши учун муниципалитет 50 000 ёки ундан ортиқ аҳолига эга бўлиши ва бошқа турли талабларга жавоб бериши керак. Шаҳарлар, шунингдек, префектуралар томонидан белгиланган муайян шартларга жавоб бериши керак.

Префектуралар ва муниципалитетлар каби оддий маҳаллий жамоат тузилмаларига қўшимча равишда, маҳаллий ҳокимият билан боғлиқ аниқ мақсадлар учун ташкил этилган махсус маҳаллий жамоат тузилмалари мавжуд. Буларга махсус вард (ward)лар, кооперативлар ва жамоат мулки туманлари киради. Токионинг 23 та махсус вардлари, қоида тариқасида, шаҳарларга нисбатан бир хил қоидаларга бўйсунди. Бироқ, махсус вард тизими йирик метрополнинг ўзига хос эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқилган.

Япония маҳаллий давлат бошқарув органларида ҳокимият марказлашмаган ҳолда амалга оширилади. Бу эса, маҳаллий бошқарув органларига давлат хизматларини амалга оширишда мустақил ҳаракат қилиш ва қарор қабул қилиш имконини беради. Япония маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрларни бошқариш билан кадрлар бўйича комиссия ёки адолат комиссиялари шуғулланади.

Японияда маҳаллий давлат бошқарув органларига ишга кириш, одатда, марказий ҳукумат томонидан бошқариладиган баъзи гуруҳларни жалб қилган ҳолда

танлов имтиҳонлари орқали амалга оширилади. Имтиҳонлар умумий ва махсус фанларга асосланади, аммо номзодлардан психологик тестлардан ҳам ўтиш талаб қилиниши мумкин.

*Ишга қабул қилишнинг **карьерига асосланган** тизими фақат давлат хизматчилари учун очиқ бўлган юқори даражадаги лавозимларга давлат хизматчиларининг танлов асосида ишга ёллаш билан тавсифланади.*

*Бундан фарқли ўлароқ, **лавозимга асосланган** тизимда номзодлар тўғридан-тўғри маълум бир лавозимга мурожаат қилишади ва аксарият бўш лавозимлар ҳам ички, ҳам ташқи номзодлар учун очиқ бўлади.*

Японияда маҳаллий давлат ҳокимияти органларига ишга қабул қилишда имтиҳон дастлаб, ёзма тест шаклида амалга оширилади. Танловнинг охири босқичида оғзаки суҳбат асосида номзод сараланади. Ишга қабул қилиш имтиҳонлари жамоатчиликни кенг хабардор қилиш мақсадида эълон қилинганидан кейин ўтказилади. Ушбу имтиҳонлар саволларнинг мураккаблигига қараб турли даражаларга бўлинади. Имтиҳонлар жинси, илмий даражаси ёки ижтимоий мавқеидан қатъий назар, ҳамма учун тенг равишда очиқ. Барча лавозимларнинг қарийб 70 фоизида фуқаролик мақоми талаблари олиб ташланган ва бу чет эл фуқароларига ишга жойлашиш имкониятларини очиб беради. Ногиронларни ишга жойлаштиришни жадаллаштириш мақсадида имтиҳонлар брайл алифбосида ёки катталаштирилган шрифтда ўтказилиб, жисмоний нуқсони бўлган шахсларни махсус саралаш ишлари олиб борилади.

1990 йилларгача Японияда университет битирувчиларининг асосий қисми марказий ҳукуматда ишлаш учун ҳужжат топширишар эди. Тўқсонинчи йиллардан сўнг, маҳаллий давлат бошқарув органларига ишга қабул қилиш тизими ҳамда иш ҳақи борасидаги ислохотлар Япон ёшларини бу тизимда ишлашга кўпроқ жалб эта бошлади. Ҳозирда маҳаллий давлат бошқарув органларида иш ҳақи даражаси марказий ҳукуматда ишлайдиган давлат хизматчилариникидан кўпроқ. Шунингдек, иш ўринларининг барқарорлиги ҳам таъминланган.

Давлат хизматчиси ишга қабул қилингандан сўнг дастлабки иш жойига мослаштириш бўйича махсус 10 кунлик иш жойидаги ўқитиш дастури амалга оширилади. Янги ходим ўз ишига ва иш жойига кўникиб кетганидан сўнг вақти вақти билан ишдан ташқарида ўқитиш дастурлари амалга оширилади. Бунда асосан давлат хизматчиларини ўқитиш ва қайта тайёрлашга ихтисослашган махсус институтларда ўқитиш ишлари амалга оширилади.

Японияда ўртача бошқа ривожланган мамлакатларга қараганда кўпроқ фаолият натижасига боғлиқ иш ҳақи (PRP-performance related pay) тизимидан фойдаланилади. Бундай иш ҳақи тизими кўпчилик давлат хизматчилари учун бир марталик бонуслар ва/ёки доимий иш ҳақини ошириб бориш шаклида қўлланилади. Фаолият натижасига асосланган иш ҳақи тизимида асосий иш ҳақи нисбатан кўшимча тўланадиган мукофотлар компоненти 8% дан 80% гача бўлган оралиқда ўзгариши мумкин. Асосий иш ҳақи ва бонуслар мустақил эксперт комиссиясининг тавсияларига асосланади ва ҳар йили қайта кўриб чиқилади. Янги ишга қабул қилиш учун иш ҳақини белгилашда иш тажрибаси ва таълим малакаси ҳисобга олинади. Меҳнат стажига қараб иш ҳақи белгиланмайди.

Япония маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолашга алоҳида аҳамият қаратилади. Баҳолаш ходимларнинг деярли барча тоифаси учун мажбурий бўлиб, ҳар олти ойда бевосита раҳбар билан учрашув ва ёзма фикр-мулоҳазалар шаклида бўлади. Баҳолашда амалга оширилган ишлар таҳлили, натижаларнинг ўз вақтида ва сифатли бўлиши, бажарилган ишларнинг иқтисодий самарадорлиги ҳамда шахслараро муносабатлар ҳолати каби

кенг қамровли мезонлардан фойдаланилади.

Японияда маҳаллий давлат бошқарувида фаолият юритувчи хизматчи босқичма-босқич лавозим даражаларини эгаллаб, кўтарилиб боради. Японияда барча даражадаги давлат хизматчилари ташқи ташкилотларда қайта тайёргарлик ва малака оширишни ўтайдилар. Шу билан бирга, олий лавозимни эгаллаётганларни ўқитиш мақсадга мувофиқ эмас, деб ҳисобланади. Улар фақатгина мустақил тайёргарлик кўриш ва мустақил ўқиш босқичини ўтайдилар.

Японияда маҳаллий бошқарув органларининг давлат хизматчиларини тайёрлаш билан маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш ишлари бўйича вазирлик тузилмасига кирадиган Давлат хизмати академияси шуғулланади. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, Японияда давлат хизматчиларини тайёрлаш иши умуман барча босқичларда бошқариш, шу жумладан, ротация қилиш соҳаси ҳам, ҳукуматдан мустақил бўлган органга, яъни Кадрлар ишлари бўйича миллий бошқармага топширилган.⁴

Япония маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларни ўқитиш ва қайта тайёрлашга нисбатан қўлланиладиган асосий ёндашув ходимларнинг индивидуал имкониятларини ташкилот эҳтиёжларига мос равишда шакллантириш ва уларнинг индивидуал қобилиятларни тўлиқ ривожлантиришдир. Шундан келиб чиқиб, пойтахт ҳукумати (1) иш жойида ўқитиш (On job training), (2) ишдан ташқари ўқитиш (Off job training), ва (3) ўз-ўзини ўқитиш орқали шахсий ривожланиш (Personal development by self education) каби методлардан фойдаланилади.

Япония маҳаллий давлат бошқарув органларига ишга қабул қилинган ходим тўпланган бонуслар тизими (merit accumulated system) деб аталувчи ёндашув асосида ривожлантириб борилади. Бу янги қабул қилинган ходим учун 10 йил давомида махсус бонусларни йиғиб боришни талаб этади. 10 йил бўлгандан сўнг ходим юқорида лавозимга ва иш ҳақиға эға бўлиш имкониятиға эға бўлади. Ушбу тизимда ходимнинг қўшган ҳиссаси ижобий ёки салбий бўладими, бу унинг узоқ муддатли карьерасиға катта таъсир этади. Ўтган давр ичида эришилган ижобий натижалар ходим учун лавозимнинг кейинги поғонасиға ўтиш, турли имтиёзлар ва ривожланишға асос бўлади.

Шунингдек, Японияда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида хизмат даражалари бўйича кўтариш “карьера модели” ёндашувига ҳам асосланади. Давлат хизматининг карьера модели замонавий шароитларда тез ва самарали фаолият юрита оладиган давлат хизматчиларининг рақобатбардошлигини, касбий маҳоратини ва ватанпарварлигини оширишға ёрдам беради. Ушбу моделға кўра, номзодлар давлат хизматидаги ўз касбий фаолиятини қуйи лавозимлардан бошлайди, уларнинг кейинги ҳаракатланиши эса тегишли соҳадаги хизматлари ва иш тажрибаси ҳисобға олинган ҳолда танлов ва компетенция асосида амалға оширилади.

Эътиборлиси, танловларда номзодларнинг барча фазилатлари ва устунликлари ҳисобға олинади. Жумладан, уларнинг маънавий-ахлоқий ва ватанпарварлик сифатлари ҳам объектив баҳоланади.

Карьера моделида ҳар бир давлат хизматчисининг лавозим поғоналаридан ўсиб бориши кўрсатилган бўлади. Аҳамиятлиси, модель шаффоф тарзда ишлайди. Дейлик, бирон туманға ҳоким ўринбосари тайинланганда ўша ҳудуд аҳолиси унинг ким экани, шу пайтгача қандай хизмат қилгани ҳақида маълумотға эға бўлади. Содда қилиб айтганда, давлат хизматчилари «осмондан тушмайди». Йиллар давомида соҳасида муайян ютуқларға эришган кадрларнинг хизмати одилонга баҳоланиб,

⁴ Ўзбекистон Республикасида давлат хизматини ислоҳ этишининг ҳуқуқий асослари : давра суҳбати материаллари. - Тошкент : Baktria press, 2015. - 156 б.

лавозим пиллапоясидан юқорилаб боради. Бу ўз-ўзидан соғлом рақобат муҳитини яратади. Бунинг учун давлат хизматчиларининг карьера модели асосида ривожлантириш имкониятларини аниқлаш учун уларнинг профессионал ривожланиш даражасини баҳолаш услубини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Маҳаллий даражада ҳар бир давлат хизматчисининг ишга олиниши, ишдан бўшатилиши, бўйсунуви ва ходим устидан назорат олиб бориш каби бевосита кадрга оид масалалар префектура (вилоят, шаҳар, туман) мэр (ҳоким)лари томонидан амалга оширилади.

1.1.2. Жанубий Корея маҳаллий давлат бошқарув органларида ИРБ тизими

Жанубий Кореяда маҳаллий ҳукуматлар бевосита вилоят ҳукуматлари томонидан бошқарилади, улар ўз навбатида миллий ҳукумат томонидан бошқарилади. Маҳаллий давлат ҳокимияти юқори ва қуйи даражадаги маҳаллий ҳокимият даражаларига ажратилади.

Жанубий Кореяда ҳар бир туманнинг раҳбари маҳаллий аҳоли томонидан сайлансада, раҳбар ўринбосарлари марказий ҳукумат томонидан тайинланади. Айнан шу ўринбосарлар маъмурий масалалар бўйича батафсил ваколатларга эгадирлар. Маҳаллий ҳукумат раҳбарлари тўрт йил муддатга сайланади. Лекин, битта раҳбар ҳар сафар қайта сайловда иштирок этиш Ҳуқуқига эга.

Жанубий Кореяда маҳаллий давлат бошқарувига ишга ёллашда карьерага асосланган тизим амал қилади. Бўш лавозимларга асосан очиқ танлов асосида ишга қабул қилинади. Маҳаллий давлат органларига ишга қабул қилишда гендер масаласи ва ногиронлиги бор шахслар ҳамда ижтимоий ҳимояга муҳтож аҳоли учун алоҳида устуворлик берилади.

Жанубий Кореяда маҳаллий давлат бошқаруви органларида давлат хизматчилари фаолият самарадорлигини баҳолаш замонавий ёндашувлар асосида амалга оширилади. Баҳолаш баъзи юқори ва ўрта даражали раҳбарлар учун мажбурий ҳисобланади, лекин бошқа ходимлар учун минимал йиллик баҳолаш, баъзан норасмий шаклда баҳолаш амалга оширилиши мумкин. Иш ҳақи тизими ҳам фаолият натижасига қараб белгиланади. Самардорлиги юқори бўлган ходимларга кўпроқ бонуслар тақдим этилади.

Асосий иш ҳақи ва бонуслар ҳар йили қайта кўриб чиқилади ва турмуш даражаси, инфляция ва хусусий секторнинг ўртача иш ҳақини ҳисобга олган ҳолда белгиланади.

Жанубий Кореяда маҳаллий давлат бошқаруви органларида фаолият юритувчи барча ходимлар иш стажи даражасига кўра ажратилган малака ошириш курсларидан ўтадилар. Ўқитиш ва малака оширишдан доимий равишда ўтиш мажбурий саналади. Ўқитиш ва малака ошириш давомийлиги лавозим эҳтиёжларидан келиб чиқиб фарқланади.

Жанубий Корея маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларни ўқитиш ва малакасини оширишда асосан тўртта жиҳатга алоҳида эътибор қаратилади яъни, ўқитиш тизими, ўқитиш дастурлари, ўқитиш инфратузилмаси ва ўқитиш институтлари.

1.1.3. Франция маҳаллий давлат бошқарув органларида ИРБ тизими

Францияда маҳаллий давлат хизмати 1983–1984 йилларда давлат хизмати тўғрисидаги қонун қабул қилиниши билан яратилган эди, мазкур қонунларининг айрим бандлари кейинги йилларда ўзгартирилди ёки бекор қилинди. Агар 80-йилларнинг бошларига қадар маҳаллий ҳокимият хизматчилари ёллаш тизими шароитларида ишлаган бўлса юқорида тилга олинган қонунлар жорий этилгандан сўнг уларга лавозимда кўтарилиш тизими қўллана бошланди.

Маҳаллий давлат хизматини марказий давлат хизматидан фарқловчи асосий жиҳат маҳаллий ҳокимият муассасаларига ва ҳокимият ижроия органларига лавозимлар яратиш ва уларни бекор қилиш, лавозимга тайинлаш, хизматчиларнинг касбий тайёргарлигини ташкил этиш, хизматда кўтариш, мартабалар бериш, хизматчиларни жазолаш ва ишдан бўшатиш борасидаги масалаларни ҳал қилишда муайян ҳуқуқлар берилганлигидадир. Худди марказий давлат хизматида бўлганидек, маҳаллий давлат хизматининг амал қилиши бир қатор маслаҳат берувчи ва маъмурий органлар томонидан бошқариб борилади. Маслаҳат берувчи органлар тизимига Маҳаллий давлат хизмати олий кенгаши бошчилик қилади. Ундаги ўринларнинг ярми (20 ўрин) коммуналар, департаментлар ва округлар вакилларига, қолган ярми маҳаллий давлат хизматчилари касаба уюшмаларининг вакилларига берилгандир.

Францияда маҳаллий давлат бошқарув органларида ишга жойлашиш рақобат тизимига асосланади. Бундай рақобат тизими маҳаллий давлат бошқарув миллий маркази (CNFPT) ёки маҳаллий давлат бошқарув хизматларини бошқариш бўйича идоравий ёки идоралараро марказ (CDG) томонидан ташкил этилади, баъзи ҳолларда маҳаллий давлат бошқарув органларининг ўзлари томонидан ҳам амалга оширилиши мумкин.

Маҳаллий давлат бошқариш органларида танлов йўли билан ишга жойлашишнинг учта усули мавжуд:

Ташқи танловлар: + А тоифаси учун олий маълумотга эга бўлган барча номзодлар танловда иштирок этиши мумкин; ўрта мактаб ёки унга тенглаштирилган даража + Б тоифаси учун; + С тоифасига танловлар учун мажбурий даража ёки касб-ҳунар мактаби даражаси талаби қўйилмайди.

Баъзан танловларда талаб қилинадиган таълим малакалари аниқроқ кўрсатилган. Тарбиясида уч ёки ундан ортиқ фарзанднинг ота-онаси бўлган номзодлар, шунингдек, таниқли спортчилар таълим малака стандартларини бажармасдан ариза беришлари мумкин.

Ички танловлар: давлат хизматида камида тўрт йил иш стажига эга бўлган мансабдор шахслар ва лавозимга тайинланган шахслар иштирок этиши мумкин.

Рақобатнинг учинчи тури: сайланган шахслар, уюшмалар раҳбарлари, хусусий секторда ишлайдиган шахслар, одатда тўрт йиллик ваколат муддати ёки муайян фаолият турини тўрт йил бажариш шарти билан очиқдир.

Маҳаллий давлат хизмати тизимининг амал қилишини таъминлашда етакчи роль Давлат ҳудудий хизматининг миллий марказига тегишлидир. Марказга Маъмурий кенгаш раҳбарлик қилади. У давлат хизмати маҳаллий ходимлари миқдорий таркибига мос равишда сайланадиган маҳаллий жамоалар (коммуналар, департаментлар ва округлар) вакиллари ҳамда маҳаллий хизматчилар касаба ташкилотлари вакилларида тенг сонли миқдорда тузилади. Кенгаш ўз таркибидан президент ва президентнинг 2 та ўринбосарини сайлайди. Кенгаш ўз йиғилишларини йилига камида уч марта ўтказди.

Давлат хизматчиларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш. Франциядаги давлат хизматчиларини ўқитиш тизими мукамаллиги ва пухта ўйланганлиги билан фарқланади. Бу тизимга қатор ўқув муассасалари киради. Булар орасида энг муҳими бизга маълум Миллий Маъмурият мактаби (МММ) бўлиб, у 1945 йилда ташкил этилгандир. Бу мактаб олий тоифали давлат хизматчиларини тайёрлайди. МММни тугаллаш энг юксак лавозимларга йўл очади. Ҳар йили мактабга 100 киши (буларнинг учдан бири – чет элликлар) қабул қилинади. Учта танлов: 1) университетлар ва сиёсий фанлар институтлари битирувчилари учун; бу тоифадагилар учун махсус тайёргарлик машғулоти ўтказилмайди; 2) 10–12 йил иш стажига эга давлат хизматчилари учун; 3) эркин касбдаги шахслар учун

танловлар ўтказилади. Сўнги икки тоифа учун икки йилча давом этадиган тайёрлов курслари ташкил этилади. Одатда, танловларда умуман олганда 1000 га яқин номзод иштирок этади. Чет элликларни танлаб олиш француз элчихоналарида амалга оширилади. Ўқув жараёни (шу жумладан тажриба орттириш) икки йилдан кўпроқ давом этади ва ўқитишнинг фаол усуллариغا (ҳужжатлар билан ишлаш, семинарлар, мутахассислар билан мулоқотлар, ҳисоботлар ва ҳ.к.). Ўқиш тўлов асосида. Қуйидаги йўналишлар: ҳуқуқшунослик, маъмурий ҳуқуқ, бюджет ва солиқлар, иқтисодиёт, давлат бошқаруви (шу жумладан халқаро ва европача жиҳатлар), чет тиллари бўйича фанлар ўрганилади. Мактабни битирувчиларга ўқиш натижаларини ҳисобга олган ҳолда маъмуриятдан жой ажратилади.⁵

1.2. Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари инсон ресурсларини бошқариш тизимининг вазиятли таҳлили ва тавсиялар

Ўзбекистон мустақилликка эришгач, узоқ тарихий тажрибага, миллий анъаналарга таянган ҳолда илғор мамлакатлар тажрибасидаги ижобий томонларни ўрганиб, ўз давлат идораларини тубдан қайта ислоҳ қилди, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари тизимини яратди. Маҳаллий ҳокимият тизимини шакллантириш соҳасида бир қатор қонун ва расмий ҳужжатлар қабул қилинди. Улар орасида Ўзбекистон Республикаси Конституцияси (1992 й., 8 декабрь), «Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида»ги қонун (1993 й., 2 сентябрь), «Халқ депутатлари вилоят, туман, шаҳар кенгашларига сайловлар тўғрисида»ги қонун (1994 й., 5 май) каби муҳим ўрин эгаллайди. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 20-бобида маҳаллий давлат ҳокимияти органлари фаолиятининг конституциявий ҳуқуқий асослари ўз аксини топган (99—104 моддалар). Мазкур моддаларда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари тизими, мавқеи, вазифалари, тузилиш тартиби конституциявий даражада мустаҳкамлаб қўйилган.

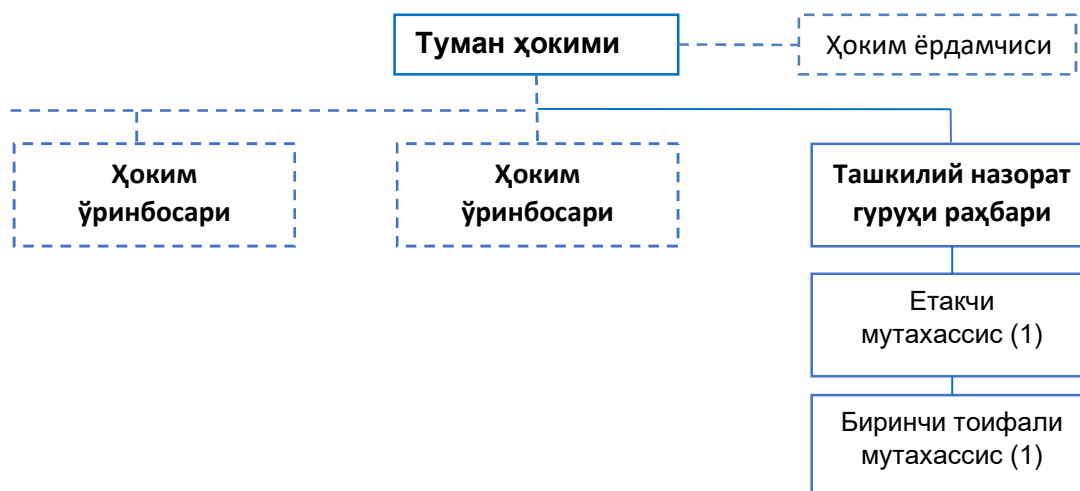
Ўзбекистонда Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари 2 га бўлинади: маҳаллий вакиллик органлари ва маҳаллий ижроия органлари. Маҳаллий вакиллик органлари ўз фаолиятини коллегиялик асосида олиб боради. Маҳаллий кенгаш ишининг асосий ташкилий-ҳуқуқий шакли сессия ҳисобланади. Маҳаллий вакиллик органларининг ҳамма бўғинлари сайлов йўли билан ташкил қилинади. Қонун вакиллик органларига ҳар томонлама билимга, тажрибага эга, кенг, мустақил фикрловчи шахсларнинг сайланишини ва бу органлар ишчан бўлишини назарда тутди. Маҳаллий ижроия органлари — ҳокимиятларга вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари бошчилик қилади ва у яккабошчилик принципи асосида иш олиб боради. Ҳокимиятлар бошқармалар, бўлимлар ва бўлинмалардан иборат бўлиб, уларнинг тузилиши, ташкил этилиши ва фаолияти Ўзбекистон Республикасининг Вазирлар Маҳкамаси тасдиқлайдиган тегишли низомлар билан белгиланади.

Маҳаллий ижро ҳокимияти органлари давлат ҳокимиятини амалга оширувчи энг қуйи органлар ҳисобланади. Демак, давлат фуқаролар олдидаги ўз вазифаларини биринчи ўринда ушбу органлар кўрсатиб беради. Шунинг учун ҳам маҳаллий ижро ҳокимияти органларида кадрлар фаолиятини тўғри ташкил этиш ва уларнинг фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омилларни аниқлаш ҳамда ушбу омилларга таъсир кўрсатиш орқали уларнинг самарали меҳнат қилишларига эришиш муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон Республикаси маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрлар сиёсатини юритувчи бошқарув бўғини “Ташкилий-назорат гуруҳи” деб юритилади. юритади. Ташкилий назорат гуруҳи таркиби уч штатдан иборат бўлиб, унда гуруҳ

⁵ Давлат хизмати : ўқув қўлланма / Э. Т. Хожиев, Г. С. Исмаилова, М. А. Раҳимова. – Тошкент: Baktria press, 2015. - 172 б.

раҳбари, бир нафар етакчи мутахассис ҳамда бир нафар биринчи тоифали мутахассис лавозимлари мавжуд. Ташкилий тузилма иерархиясига кўра ташкилий назорат гуруҳи тўғридан-тўғри туман ҳоқимига бўйсунди. (1.5-расм)



1.5-расм. Туман ҳоқимлиги ининг кадрлар билан ишлаш бўлими (Ташкилий-назорат гуруҳининг ташкилий тузилмаси)

Ушбу ташкилий тузилмани замонавий инсон ресурсларини бошқариш тамойилларига мувофиқ кўриб чиқадиган бўлсак, туман ҳоқимликларининг ташкилий назорат гуруҳлари таркиби самарали кадрлар сиёсатини олиб бориш учун мос келмайди. Чунки, бу тузилма инсон ресурсларини бошқариш тизимининг барча функцияларини амалга оширишга имкон бермайди. Масалан, ривожланган мамлакатларнинг давлат секторида инсон ресурсларини бошқариш департаментлари истиқболли кадрлар заҳираси, иш ўринлар таҳлили, жорий ва истиқболдаги бўш иш ўринларга кадрларни режалаштириш, бўш лавозимларга эълонлар тайёрлаш, рекрутерлар билан муносабатларни йўлга қўйиш, бўш лавозимларга номзодларни жалб этиш, саралаш, ёллаш, мослаштириш, ўқитиш, малакасини ошириш, карьерасини режалаштириш ва фаолиятни баҳолаш, рағбатлантириш ва имтиёзлар билан ишлаш, корпоратив маданиятни тарғиб қилиш, ижтимоий муносабатларни яхшилаш в.х.к. лар билан боғлиқ бир неча ўнлаб масалалар билан ишлашга тўғри келади. Бундай хилма хил вазифалар ва кетма-кет жараёнлардан иборат фаолиятни самарали амалга ошириш ташкилотда мукамал ва оптимал кадрларни бошқариш структурасини ишлаб чиқишни ва жорий этишни талаб этади.

Айниқса, бундай тузулмаларда истиқболли кадрлар заҳираси ва уларни жалб этиш, ёллаш ҳамда фаолиятни баҳолаш функциялари юқори турувчи орган Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан амалга оширилади. Бу эса, маҳаллий давлат бошқарув органларининг кадрларни жалб қилиш, саралаш ва ёллаш борасида мустақил ҳаракатларини чеклаб қўйиши мумкин. Бу вазиятда, маҳаллий давлат бошқарув органларининг ташкилий назорат гуруҳларига жорий ва истиқболдаги бўш лавозим учун камида уч нафаргача номзодларни саралаб бериш бўйича Давлат хизматини ривожлантириш агентлигига таклиф киритиш ваколатини бериш мақсадга мувофиқ бўлади.

Шунингдек, маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини тўлақонли ишлашини таъминлашда айрим касблар ва уларга қўйиладиган лавозим мажбуриятларини қайта кўриб чиқишга тўғри келади. Сабаби амалдаги миллий касблар классификаторида замонавий инсон ресурсларини бошқариш тизими учун хос бўлган касблар рўйхати киритилмаган. Масалан, инсон

ресурслари аналитиги (HR-analytic), ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш бўйича менежер (Employee training and development manager), инсон ресурслари бўйича маслаҳатчи (HR-consultant), ҳедхантер (Head hunter) мутахассисларини мисол қилиб келтириш мумкин. Бу эса, маҳаллий давлат бошқарув органларида бундай касблар бўйича янги лавозимларни жорий қилишга тўсқинлик қилади. Биргина HR аналитик лавозимини жорий этиш ташкилотда инсон ресурслари метрикалари асосида фаолият самарадорлигини доимий таҳлил қилиб боришга ёрдам беради. Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш бўйича менежер (Employee training and development manager) лавозими эса давлат ташкилотларидаги ходимларни малакаларини доимий текшириб, таҳлил қилиб боради ва эҳтиёждан келиб чиқиб, ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқади. Инсон ресурслари бўйича маслаҳатчи (HR-consultant) лавозими ходимлари сони кам бўлган давлат идоралари учун муҳим ҳисобланади.

Олиб борилган ўрганишлар шуни кўрсатадики, Ўзбекистонда маҳаллий ҳокимият органлари тизимида инсон ресурсларини бошқариш муаммоларига ҳамда инсон ресурсларини ривожлантириш масалаларига етарлича эътибор берилмаяпти. Шунингдек, жорий тизим ходимларнинг қўшимча таълимга, касбий ва мартаба ўсишига бўлган эҳтиёжни рағбатлантирмайди. Бу борадаги асосий масала Ўзбекистоннинг “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги қонунининг янги таҳририни тез орада қабул қилинишига эришиш ҳамда зарур бўлган қонун ости ҳужжатларни ишлаб чиқиш билан боғлиқдир.

Ўзбекистонда маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш ҳамда кадрлар сиёсати борасидаги амалий муаммолар, қийинчиликлар ҳамда эришилган натижаларни ўрганиш мақсадида вилоятлар кесимида танланма ҳудудлар сўровнома асосида ўрганилди. Тадқиқот ҳудуди сифатида Қорақалпоғистон Республикасининг Нукус тумани, Сурхондарё вилоятининг Шўрчи тумани, Жиззах вилоятининг Бахмал тумани, Сирдарё вилоятининг Ховос тумани, Тошкент вилоятининг Нурафшон шаҳри, Наманган вилоятининг Косонсой туманлари танлаб олинди. Сўровнома асосан маҳаллий давлат органлари раҳбар кадрлари ва мутахассислари ҳамда ҳокимлик ташкилий назорат гуруҳи раҳбарлари ўртасида амалга оширилди.

Сўровномадаги дастлабки савол сифатида ҳоким ўринбосарлари ва бўлим бошлиқларидан туман ҳокимлигида кадрлар бўйича мутахассислар ёки кадрлар бўлимининг мавқеи ва таъсир доираси қай даражада деб сўралганда, респондентларнинг деярли барчаси кадр бўйича мутахассислар ёки кадрлар бўлими ҳокимлик учун муҳим аҳамият касб этишини таъкидлаб ўтишди.

Шунингдек, сўровномада респондентлардан сиз фаолият юритаётган ташкилотда кадрлар сиёсати ёки инсон ресурсларини бошқариш билан боғлиқ қандай қийинчиликларга дуч келасиз деган саволга жавоблар шакллантирилиб, қуйидаги жадвалда акс эттирилди.

1.2-жадвал

Маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрлар сиёсати борасидаги дуч келинаётган қийинчилик ва муаммолар

Респондентлар томонидан сўровнома жараёнида таъкидланган қийинчиликлар	Респондентларнинг жавоблари кўлами
Ресурсларнинг чекланганлиги ва кадрлар билан боғлиқ масалалар:	
Иш ҳақи даражасининг пастлиги	35%
Вазифаларни бажариш учун вақт ва кадрлар етишмаслиги	33%
Малакали кадрларни жалб қилиш ва уларни сақлаб қолиш:	
Малакали кадрларни топиш	26%
Кадрлар қўнимсизлиги	24%

Кадрларни ўқитиш ва малакасини ошириш	21%
Қўшимча қийинчиликлар:	
Раҳбарларнинг малака даражаси:	12%
Ҳуқуқий тўсиқлар	10%

Эслатма: Жавобларнинг фоиз кўрсаткичлари жамланмаси 100% дан ортиб кетган, сабаби сўровномада иштирок этган респондентларнинг ҳар бири биттадан ортиқ жавобни белгилашган.

Сўровнома натижасини таҳлил қилинганда, аксарият респондентлар маҳаллий давлат бошқарув органларида иш ҳажмининг кўплиги ва бу ишларни бажариш учун кадрларнинг штат таркиби етарли эмаслиги ҳамда иш ҳақи миқдорининг бажариладиган иш ҳажмига нисбатан кам эканлиги асосий муаммо сифатида келтириб ўтишган. Шунингдек, Шунингдек, туман ҳокимлиги ходимларига баъзан жамоатчилик ишлари юклатилиши ва баъзи бир тушунмовчиликлар оқибатида ўз вазифасидан ташқари бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишларига тўғри келиб қолади. Бунинг билан бир қаторда туман ҳокимлиги вазифалар тақсимооти тўғрисидаги қарорини қайта кўриб чиқиб, унда ҳар бир ходим учун вазифаларни аниқ ва батафсил белгилаб бериш лозим.

Шунингдек, туман ҳокимлиги ходимларига баъзан жамоатчилик ишлари юклатилиши ва баъзи бир тушунмовчиликлар оқибатида ўз вазифасидан ташқари бошқа вазифаларни ҳам амалга оширишларига тўғри келиб қолади. Бунинг билан бир қаторда туман ҳокимлиги вазифалар тақсимооти тўғрисидаги қарорини қайта кўриб чиқиб, унда ҳар бир ходим учун вазифаларни аниқ ва батафсил белгилаб бериш лозим.

Кейинги муаммо эса, малакали кадрларни жалб қилиш ва уларни сақлаб қолиш билан боғлиқ. Тўғри, бугунги кунда маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрларни ишга жалб қилиш ва ёллаш ишлари Давлат хизматини ривожлантириш Агентлиги кўмагида амалга оширилади. Лекин, агентлик тизими орқали ишга жалб этилган кадрларнинг ҳаммаси ҳам иш жойида узоқ вақт ишлаб қолишга бардош беролмаслигини айрим респондентлар муаммо сифатида келтириб ўтишган. Хусусан, Нурафшон шаҳрида Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг vacancy.argos.uz платформасидаги тест синовларидан муваффақиятли ўтиб, туманга мутахассис сифатида юборилган ходим бир ҳафта ўтмасдан ишлашдан бош тортгани тўғрисида ҳоким ўринбосари маълумот берди. Бунинг асосий сабаби янги ходим ҳокимлик тизимдаги иш жараёнига оғирлигига мослаша олмаганлиги деб баҳоланмоқда.

Худди шу сабаблар тўғрисида, республикамизнинг маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрлар кўнимсизлиги даражаси ортиб кетган бўлиб, айнан иш ҳақи ва иш вақти билан боғлиқ муаммолар тўғрисида маҳаллий давлат ҳокимияти органларида, асосан, етарли малакага эга бўлмаган, олий-ўқув юртини янги тамомлаган ходимлар ишламоқда. Айнан ҳудуднинг олий органи бўлмиш ушбу органларда лавозимларини алоҳида хусусиятларга эга бўлган, яъни етарли маълумотга, билимга, иш стажига, тажрибага, ишчанлик қобилиятига, янгиликка интилувчанликка, инсоний фазилатларга эга бўлган кадрлар эгаллашлари лозим.

Урганиш жараёнида туманларнинг кадрларни бошқариш бўлими раҳбарлари асосан қандай вазифа ва функцияларга кўпроқ вақт ҳамда эътибор беришларини ҳам таҳлил қилиб чиқилди ва тадқиқот натижасида олинган маълумотлар қуйидаги жадвалда акс эттирилди.

1.3-жадвал

Ҳокимлик кадрлар бошқарув бўлими раҳбарлари томонидан бажариладиган ишларнинг муҳимлиги

т/р	Вазифалар ва уларнинг муҳимлик тартиби	Ўртача қиймат статистик (mean)
1	Ахборот ва ҳужжатлар билан ишлаш	4.12
2	Ҳокимнинг топшириқларини бажариш	3.87

3	Иш хақи билан боғлиқ ишлар	3.77
4	Агентлик талабларини бажариш	3.56
5	Худудларга чиқиш	3.20
6	Рекрутинг билан боғлиқ ишлар	3.01
7	Фаолиятни баҳолаш билан боғлиқ вазифалар	2.78
8	Ходимларни ўқитиш ишларини ташкил этиш	2.50
9	Низоларни бошқариш	2.24

Эслатма, бу ерда ўртача статистик қиймат (mean) сўровномада берилган саволларга респондентлар томонидан берилган жавобларнинг ўртача арифметик қиймати.

Жадвал маълумотларидан шуни кўриш мумкинки, туман ҳокимлиги кадрлар бўлими раҳбарлари асосий вақтларини турли ахборот ҳамда ҳужжатлаштиришга сарф этадилар. Шунингдек, ҳокимнинг лавозим мажбуриятига мос ёки мос келмайдиган турли топшириқлари ҳамда иш хақи билан боғлиқ масалалар ҳам уларнинг вақтини кўп олади. Ундан ташқари Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан сўралган маълумотлар билан ҳам кўпроқ ишлашга тўғри келади. Энг салбий жиҳати, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш масаларига деярли эътибор берилмайди. Сабаби, респондентлар бундай ишлар асосан марказий ҳукумат томонидан назорат қилиниши, ҳамда кимни қачон қаерда малака оширилишини юқори турувчи органлар ҳал этади деган фикрни айтишди.

Йилдан йилга Ўзбекистон аҳолиси ижобий суратда ўсиб бормоқда. Жумладан, худудларнинг туман ва шаҳарларида аҳолининг ўсиши барқарор ҳолатни акс эттирмоқда. Бизга маълумки, худуд аҳолиси сони ортиб бориши билан маҳаллий давлат ҳукумат учун аҳолининг эҳтиёжларини қондириш, уларга хизмат кўрсатиш кўлами ва сифатини оширишдек мажбуриятлар ҳам ортиб боради. Халқ тили билан айтганда маҳаллий давлат бошқарув органлари халқни рози қилишдек ўз бурчларини мукамал адо этишлари талаб этилади.

Статистик маълумотларга кўра, республикада бугунги кунда 30 дан ортиқ шаҳар ва 170 дан ортиқ туман мавжуд. Ҳар бир туман алоҳида маҳаллий ҳокимият органи томонидан бошқарилади. Республиканинг айрим туманлари маҳаллий давлат бошқарув органларида иш жараёнини ташкил этилиши, аҳолига кўрсатилаётган хизматлар ҳамда улардаги кадрлар сиёсатининг бугунги ҳолатни ўрганиш мақсадида тадқиқот амалга оширилди.

Худудларга ташриф давомида олинган натижалар шуни кўрсатадики, ҳар бир худуднинг инфратузилмаси, аҳолиси сони ҳамда худуди жиҳатдан бир биридан фарқ қилади. Лекин, ҳар бир туман ҳокимлигининг ташкилий тузилмаси ҳамда кадрлар таркиби жиҳатидан деярли бир хил.

1.4-жадвал

Ўрганилган туманларнинг демографик кўрсаткичи

№	Туман номи	Аҳолиси сони (минг киши)
1	Косонсой тумани	200
2	Бахмал тумани	112
3	Ховос тумани	80
4	Нукус тумани	55
5	Нурафшон шаҳри	52
6	Шўрчи тумани	45

Масалан, ҳоким ва унинг ўринбосарлари ва ҳар бир ҳоким ўринбосарининг бир ёки иккитадан мутахассиси мавжуд. Туман ҳокимлигининг кадрлар масалалари билан шуғулланувчи бўлимида (ташкилий назорат гуруҳи) ҳам бўлим бошлиғи ва иккита мутахассис фаолият юритади. Туман ҳокимликларига аҳоли томонидан мурожаатлар сони ҳам ҳар туманда турлича бўлиши табиий. Жаҳон тажрибасида,

маҳаллий ҳокимият органларида ҳудудларнинг аҳолиси сони ортиши билан ҳокимлик кадрлар таркиби қайта кўриб чиқилиши ёки аксинча ҳудудий бошқарув органларининг бошқаруви тузилмаси оптималлаштирилиши амалга оширилади. Юқоридаги жадвалда келтирилган ҳамда танланма асосида олинган туманларда аҳоли сони энг кўп бўлган туман Косонсой тумани (200 минг) ва энг кам аҳолига эга туман Шўрчи тумани (45 минг) ҳисобланади. Лекин, бу туманларнинг ташкилий тузилмасида кадрлар таркиби бир-биридан фарқ қилмайди. Бу эса, ҳокимлик томонидан аҳолига кўрсатиладиган хизмат сифатини ва қамровини камайишига ҳамда кадрларни ортиқча вақт ишлашга мажбур қилади. Шунингдек, ушбу ҳолат кадрлар кўнимсизлиги каби салбий ҳолатларни юзага келишига ҳам сабаб бўлади. Масалан, Канадада муниципал бошқарув органларида ўша ҳудуддаги аҳоли сонининг ўсиши юқори бўлса, муниципалитетнинг таркибий тузилиши ҳам қайта кўриб чиқилади. Яъни, давлат хизматида мурожаатларнинг кўлами ортиши табиий ҳол сифатида маҳаллий бошқарув органлари мутахассислар штати оширилади.⁶

Сўровнома жараёнида, респондентларнинг аксарияти аҳолига хизмат кўрсатиш ва мурожаатларга жавоб беришда ҳокимликнинг штат таркиби етишмаслигини таъкидлашди. Шунинг билан олган ҳолда ҳамда халқаро тажрибадан келиб чиқиб туман ҳокимликлари кадрлар таркибини улар хизмат кўрсатаётган ҳудуднинг аҳолиси сонига монанд қилиб шакллантириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Мавзу юзасидан амалий тавсиялар

Шундай қилиб, маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини такомиллаштиришга оид қуйидаги таклифлар келтириб ўтамыз:

- маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисидаги қонуннинг янги таҳририни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш;

- маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрлар штати таркибини бажарадиган иш ҳажмига монанд қилиб ошириш;

- муносиб иш ҳақи тамойилларига мувофиқ иш ҳақининг базавий миқдори кўшимча иш ҳақи миқдоридан кам бўлмаслиги талаб этилади. Агар иш ҳақининг базавий миқдори рағбатлантирувчи кўшимча иш ҳақи миқдоридан паст бўлса, ташкилотда малакали кадрларни жалб қилиш ва кадрлар кўнимсизлиги даражаси билан боғлиқ муаммолар юзага келади. Шунинг учун маҳаллий давлат бошқарув органларида иш ҳақини базавий миқдорини ошириш тавсия этилади;

- ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш тизимини марказлашган тарзда амалга оширилиши самара бермайди. Бундай тузилмаларда эҳтиёждан келиб чиқиб ходимларни ўқитиш ва малакасини оширишни мустақил равишда амалга оширишга йўл бериш мақсадга мувофиқ бўлади;

- маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини тўлақонли жорий этишда айрим касб ва лавозимлар тури бугунги кун талабига жавоб бермайди. Миллий касб малака классификатори ҳамда стандартларига инсон ресурсларини бошқариш бўйича янги ва истиқболли касбларни киритиш тавсия этилади.

- маҳаллий давлат бошқарув органлари инсон ресурслари бўлинмаларининг асосий фаолият йўналишлари, вазифалари ва ваколатларини аниқ белгилаш.

Назорат учун саволлар

1. Инсон ресурсларини бошқаришнинг мазмуни ва моҳиятини изоҳлаб беринг.
2. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий функциялари нималардан иборат бўлиши мумкин?

⁶ Human Resources Management in Canada, Thirteenth Canadian Edition (13th Edition).

3. Маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш бўйича Ж.Корея тажрибаси тўғрисида нималар биласиз?

4. Маҳаллий давлат бошқарув органлари учун инсон ресурсларини бошқариш тизимининг қандай моделлари мавжуд?

5. Ўзбекистонда маҳаллий давлат бошқарув органларида инсон ресурсларини бошқариш тизими жорий этишда қандай муаммо ва қийинчиликлар мавжуд деб ҳисоблайсиз?

Мавзуга оид тестлар

1. Инсон ресурсларини бошқариш қандай даражаларда амалга оширилади?

- A. макро, мезо, микро, нано
- B. маҳаллий ва ҳудудий
- C. ташкилот даражаси ва миллий даражада
- D. ҳудудий ва ташкилот даражасида

2. Канада маҳаллий давлат ҳокимияти органларида иш ҳақи даражаси асосан нималарга қараб белгиланади?

- A. хизматчининг тажриба ва кўникмасига
- B. лавозим мажбурияти ҳамда хизматчининг тажриба ва кўникмасига
- C. лавозим мажбуриятига
- D. KPI натижасига

3. Махсус мақом ва оммавий мақом эга давлат хизматчилари қайси давлатда мавжуд?

- A. Японияда
- B. Германияда
- C. АҚШда
- D. Францияда

4. Ғарб давлатларида маҳаллий бошқарув тизимларининг қандай модели қўлланилади?

- A. Англосаксон ва Француз (континентал) моделлари
- B. Роман-герман (аралаш) моделлари
- C. Континентал модель
- D. Англосаксон модели

5. Халқаро тажрибада маҳаллий давлат бошқарув органлари учун инсон ресурсларини бошқаришнинг қандай тизимлари мавжуд?

A. Инсон ресурсларини бошқаришнинг алоҳида тизими, инсон ресурсларини бошқаришнинг интеграциялашган тизими, инсон ресурсларини бошқаришнинг уйғунлашган тизими

B. Инсон ресурсларини бошқаришнинг алоҳида тизими, инсон ресурсларини бошқаришнинг интеграциялашган тизими.

C. Инсон ресурсларини бошқаришнинг интеграциялашган тизими, инсон ресурсларини бошқаришнинг уйғунлашган тизими

D. Тўғри жавоб мавжуд эмас

Мавзуга оид амалий топшириқлар

Туман ҳокимликларида инсон ресурсларини бошқариш сиёсатини олиб боришда кадрлар бўйича бўлим ва ундаги мутахассислар олдида бажарилиши лозим

бўлган жорий ва истиқболли вазифа ва функцияларни амалга ошириш тартибини аниқлаштириш ва бу бўйича алоҳида стратегик режа ишлаб чиқиш талаб этилади. Шундан келиб чиқиб, сиз фаолият юритаётган ҳокимликнинг инсон ресурсларини бошқариш борасидаги муҳим функциялари доирасида бажариладиган вазифалар кетма-кетлигини қуйидаги жадвалда ифода этишга уриниб кўринг. Жадвалнинг учинчи устунидаги бўш қаторлар тўлдирилади.

Туман ҳокимлигида инсон ресурсларини бошқаришнинг муҳим функциялари	Функциялар	Ҳар бир функция бўйича бажарилиши лозим бўлган вазифалар кетма-кетлиги
	Ходимларни жалб этиш ва ёллаш (рекрутмент)	...
	Янги ходимни иш жойига мослаштириш	...
	Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш	...
	Фаолият натижаларини баҳолаш ва рағбатлантириш	...
	Карьерани ривожлантириш ва касбий ривожланишни таъминлаш	...
	Ходимларни меҳнат ва ижтимоий муҳофазасини таъминлаш	...

2-БОБ. КАДРЛАРНИ ТАНЛАШ ВА ЖАЛБ ҚИЛИШ

2.1.	Маҳаллий давлат ҳокимияти органларига кадрларни жалб қилиш ва ёллаш бўйича халқаро амалиёт
2.2.	Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларига кадрларни жалб қилиш ва ёллашнинг амалдаги ҳолати таҳлили ва самарадорликни ошириш бўйича тавсиялар

2.1. Давлат ҳокимияти органларига кадрларни жалб қилиш ва ёллаш бўйича халқаро амалиёт

Бугунги жадал глобаллашаётган замонда кадрларнинг нотўғри танланиши корхоналар (фирмалар) учун кўп йўқотишларга сабаб бўлади. Корхона (фирма) раҳбари ёки бевосита кадрлар (персонал) билан ишловчи мутахассиснинг кадрларни танлашда эътиборга олиши муҳим бўлган жиҳат – инсоннинг аввал нима қилганини эмас, балки энди нима қила олиши мумкинлигини била олишдир.

Муносиб номзодни танлаш самарадорликни, даромадни ва ходимларнинг садоқатини оширишга ёрдам беради. Нотўғри танлов ходимлар кўнимсизлигининг ўсишига, жамоада низоларнинг пайдо бўлишига, ходимларнинг мотивациясига, бўлим ёки ташкилотнинг иш самарадорлигининг ёмонлашишига, шунингдек, малакасиз мутахассислар сонининг кўпайишига олиб келади, бу эса компаниянинг бозордаги обрўсига, маҳсулот ёки хизматларнинг сифатига салбий таъсир қилади. Бу ҳолат давлат бошқарув тизимига ҳам тааллуқли масала ҳисобланади. Айниқса, бугунги кунда маҳаллий давлат бошқаруви органларига малакали кадрларни жалб қилишдаги муаммолар жаҳоннинг кўплаб мамлакатларида кузатилаётган ҳолатдир. Сабаби, бундай давлат тузилмаларида иш шароитлари, иш хақи, иш ҳажмининг кўплиги каби омиллар муносиб кадрларни жалб қилишда асосий омиллардан бўлиб қолмоқда.

Бу соҳада олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, маҳаллий давлат бошқарув органларининг бошқарув самарадорлигига самарали рекрутмент жараёни ижобий таъсирга эга эканлиги аниқланган.⁷

Аксарият ҳолларда давлат хизматига киришнинг иккита асосий усули кўриб чиқилади: тайинлаш тартиби асосида ва очиқ танлов асосида. Давлат хизматига номзодларни танлаш ва саралаш амалиётида бўш лавозимларига даъвогарларни баҳолашнинг умумий усуллари қўлланилади: шахсий маълумотларни таҳлил қилиш ва номзодлар билан суҳбат ўтказиш орқали. Шунингдек, давлат хизматига ишга ёллашдан олдин суҳбатдан муваффақиятли ўтган номзодларнинг олдинги иш жойи ёки ўқиган жойидан тавсифнома олиш амалиёти ҳам кенг тарқалган.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларига ходимларни ёллашда барча танлаш усуллари бир нечта асосий гуруҳ ва босқичларга бўлиш мумкин:

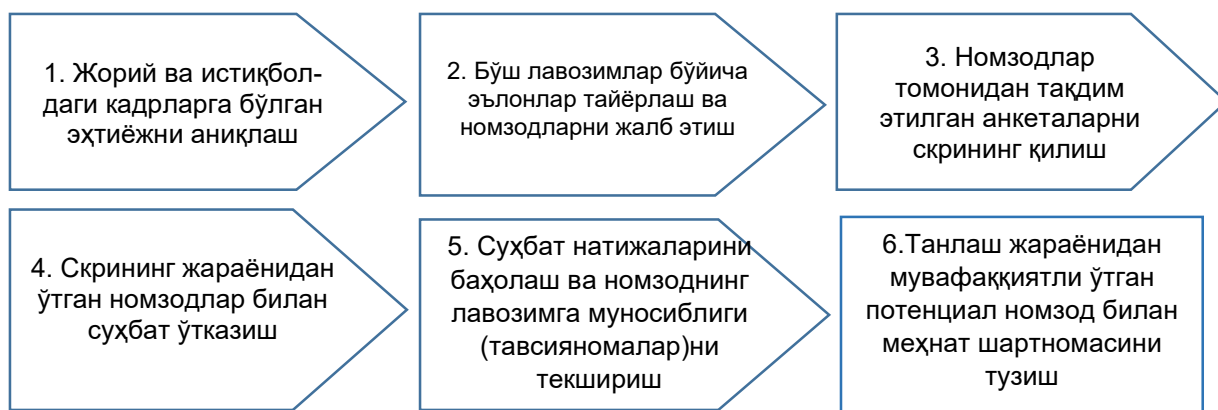
- ҳужжатларни таҳлил қилиш (номзод томонидан тақдим этилган ҳужжатлар ва маълумотлар, анкеталар, резюмелар, тавсиялар, дипломлар, сертификатлар, сертификатлар, сертификатлар ва бошқаларни таҳлил қилиш ва текшириш);

- интервью (тўғридан-тўғри раҳбар билан суҳбат, кадрлар бўйича мутахассис билан суҳбат, психолог билан суҳбат; структурали суҳбат, стрессли суҳбат);

- тест (самарадорлик учун тестлар: ақл, билим, умумий ва махсус қобилият тестлари; шахсий хусусиятлар тестлари: индивидуал сўровномалар, мотивация тестлари, характерни акс эттирувчи ва бошқалар);

⁷ Israel Yiga, Augustine Wandiba. Recruitment and Selection Process and Local Government Performance in Kiboga District, Uganda. KIU Journal of Social Sciences Copyright©2016.

- малака имтиҳони (оғзаки ёки ёзма тест орқали касбий билим, кўникма ва малакалар даражасини текширишга асосланган усул);
- эксперт баҳолаш усули (панел суҳбати, рейтинг);
- ўйин усули (симуляция ўйинлари, гуруҳ муҳокамалари, бизнес ўйинлари, "менежер папкаси" – маҳаллий бошқарув органининг энг юқори ва асосий лавозимлари учун);
- экспертиза (тиббий экспертиза, полиграфия экспертизаси).



2.1-расм. Маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларни жалб этиш ва ёллаш жараёни ва унинг босқичлари⁸

Жаҳон тажрибасидан келиб чиқиб, маҳаллий давлат ҳокимияти органларига ходимларни жалб этиш ва ёллаш тизимининг асосий функциялари куйидагилардан иборат бўлади:

- кадрларнинг жорий ҳолатини таҳлил қилиш ва кадрларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш;
- маҳаллий давлат ҳокимияти органларидаги бўш лавозимларга иш ўринлари ва номзодларга талабларни шакллантириш;
- кадрлар танлашнинг ташқи ва ички манбаларидан фойдаланган ҳолда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари вакант лавозимларига номзодларни излаш;
- маҳаллий давлат ҳокимияти органларидаги бўш иш ўринларига номзодларни баҳолаш;
- ишга қабул қилинган ходимларнинг иш жойига мослаштириш ва фаолиятини баҳолаш.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрларни жалб этиш ва ёллаш ички ва ташқи манбалар асосида ҳам амалга оширилиши мумкин.

Кадрларни жалб этиш ва ёллашнинг ички манбаси – бу ташкилотда кадрларни бошқариш бўлимининг алоҳида функцияси бўлиб, потенциал номзодларни қидириш, саралаш, танлаш ва уларни ёллаш ҳамда адаптация хизматларини ўз ичига олган фаолиятдир. Кадрларни жалб этиш ва ёллашнинг бу тури *тавсиявий рекрутнинг* (инг. *referral recruitment*) деб ҳам аталади. Бу ходимларни қидириш жараёни бўлиб, унда вакансиялар тавсиялар асосида тўлдирилади.

Кадрларни жалб этиш ва ёллашнинг ташқи манбаси – бу бўш лавозимларни тўлдириш учун турли рекрутмент компаниялари, кадрлар агентликлари ва давлат бандлик агентликлари томонида амалга ошириладиган фаолият тури ҳисобланади.

Технологиялар ривожланишининг ўсиб бораётган суръатлари кадрлар сифатига янги талабларни қўймоқда. Меҳнат бозоридаги рақобатбардошлик ва кадрларни танлаш мезонларини доимий равишда такомиллашиб бориши – кадрлар билан

⁸ Қ.Абдурахманов, С.Ғойипназаров. Рекрутмент (ўқув қўлланма). "Фан" нашриёти. 2021 й. 304 б.

ишлаш хизмати ходимлари учун ноқулай вазиятни юзага келтиради. Шу муносабат билан ходимларни жалб этиш ва танлаш маҳаллий давлат бошқарув органлари учун бир қатор қийинчиликларни ўз ичига олган устувор тадбирлар мажмуи ҳисобланади. Маҳаллий давлат бошқарувининг самарали фаолияти юқори сифатли мутахассисларни танлаш йўли орқали тўлиқ амалга оширилади. Шу мақсадда бундай тузилмалар бир қатор самарали рекрутинг технологияларидан фойдаланишни афзал кўришмоқда.

Бугунги кунда малакали кадрларни қидириш ва танлаш технологиялари бир-биридан қуйидагича ажралиб туради:

- **Ҳед-ҳантинг** (инглизча Headhunting) - бу мутахассислик бўйича ҳам, мутахассисларнинг касбий даражаси бўйича ҳам муҳим ва ноёб кадрларни излаш ва танлаш соҳаларидан биридир.

- **Умумий рекрутмент** (General recruitment) - шахсий доирада ишбилармон доираларда қидириш, топ менежерлар, ОАВ ва Интернетнинг маълумотлар базаси билан ишлаш.

- **Эксклюзив мутахассисларни қидириш** (Executive search) - муваффақиятли ишлаётган мутахассислар орасидан тўғридан-тўғри мақсадли қидирув.

- **“Middle management”** – бу ўрта бўғин раҳбарлари ҳамда юқори малакали мутахассисларни саралаш ҳамда танлаб олиш хизматидир. Бошқарув кадрларини танлаш технологияси камдан-кам ҳолларда мустақил иш қидириш билан шуғулланадиган ўрта даражали ишчиларни ва муҳим мутахассисларни қидириш ва танлаш учун ишлатилади, шунинг учун бу одамларни фаол равишда излаш ва рағбатлантириш керак. Меҳнат бозорида бундай хизматнинг нархи номзоднинг биринчи иш йилидаги иш ҳақининг 20–25 % гача, муддат 3 ойгача белгиланади. Бунда қидирувнинг турли манбаларидан фойдаланилади.

- **Скрининг** (Screening) - бу юзаки танлов, у расмий белгиларга мувофиқ амалга оширилади: маълумот, ёш, жинс, тахминий иш тажрибаси. Натижада, маълум миқдордаги резюмени олгандан сўнг, танловни буюртмачининг ўзи амалга оширади ва ишга қабул қилиш агентлиги муносиб номзодларга нисбатан етказиб берувчи сифатида ишлайди. Ҳар бир технология ўзига хос хусусиятга эга ва айниқса мутахассисларнинг маълум бир боғланишини танлашда (юқори, ўрта ёки пастки) қўлланилади. Малакали кадрлар учун юқори рақобат шароитида ишчиларни танлаш долзарб бўлиб, кўпинча ходимларни танлаш ва қидириш технологияларига айланиб бормоқда.

Preliminaring (прелиминаринг) – истиқболли ёш мутахассисларни (талабалар ва университет битирувчилари) амалий иш тажрибалари ёки стажировкалар орқали ишга жалб этиш, келажакда корхонанинг муваффақият калити бўлишига ишонч билдиришдир.

Ушбу усуллардан қайси бирини энг замонавий деб ҳисоблаш мумкин? Бу саволга аниқ жавоб беришнинг имкони йўқ, сабаби уларнинг барчаси ўз ўрнида ва ўз вақтида қўлланилиши яхши самара беради. Қидирув усулини танлашда лавозимнинг мавқеи, корхонадаги иш жараёни, вакансиянинг нечоғлик долзарблиги ва меҳнат бозоридаги вазиятдан келиб чиқиб ёндашиш зарур. Энг асосий эътибор “самарали жамоа”ни шакллантиришга қаратилиши зарур.

Бундан ташқари рекрутинг бозорида пайдо бўлган янги хизматлар ва рекрутинг агентликлари томонидан қўлланиладиган замонавий технологиялар, ходимларга классик танлов билан бирга қуйидаги хизматларни таклиф қилишга тайёр:

Just-in-Time Executive Search. Буюртмачи ташкилотда бошқарувчи ва раҳбар ходимларни саралаш ва танлаш хизматларини кўрсатиб, белгиланган санада номзоднинг ишга чиқишини кафолатлайдиган хизмат тури. Бундай ҳолда агентлик вакансиянинг белгиланган муддатда ёпилишини маълум сана бўйича кафолатлаш

мажбуриятини ўз зиммасига олади.

Бундай ҳолда, рекрутинг агентликлари “эксклюзив” асосда ишлайди, чунки мижоз компанияси номзодларни мустақил равишда қидирмайди ва бошқа рекрутинг органларининг хизматларидан фойдаланмайди. Бўш иш ўринларини ўз вақтида ёпиш масъулияти ишга қабул қилиш агентлиги ходимларига тушади.

Open Positioning Search. Умумий талабларга жавоб берадиган номзодларни топиш бўйича хизматлар, уларнинг очиқ жойлашуви-позицияси, функциялари, талаблари ва меҳнат шароитлари, агар томонлар манфаатдор бўлса, олдиндан эмас, балки музокаралар натижасида аниқланади. Белгиланган вақт мобайнида буюртмачи компания раҳбари ўз ҳоҳишига кўра ойига икки ёки уч номзод билан учрашиш имкониятини қўлга киритади, бу эса бозорни “синовдан ўтказиш” ва зарур талабларни шакллантириш имкониятини қўлга киритади

Intelligent Search. Вакансия билан ишлашнинг барча босқичларида юқори махфийликка эга бўлган раҳбар ва менежерларни қидириш ва танлаш бўйича хизматлар.

Ошкораликни олдини олиш учун, мижоз имкон қадар муаммони ҳал қилиш учун дахлдор одамлар сонини чеклаш ва “нейтрал” ҳудудларда номзодлар билан суҳбат ўтказиш жараёни тавсия этилади (клуб, ресторан, ва бошқалар.).

Аутстаффинг (инг. *Out* – “ташқари” ва *staff* – “штат”) - буюртмачи компания штатидан ходимни олиб чиқиб кетиш ва пудратчи компания штатида уни рўйхатга олиш, у ўша жойда ишлашни ва аввалги вазифаларини бажаришда давом этади, лекин унга нисбатан иш берувчининг вазифалари пудратчи компания томонидан амалга оширилади. Аутстаффинг вазифаларни эмас, балки муайян ходимларни ҳамкор компанияларга ўтказишни ифодалайди. Шу билан бирга, бу ходимлар учинчи томон ташкилотининг ходимларида рўйхатга олинади, лекин аслида улар бир жойда ишлайди ва бир хил вазифаларни бажаради.

Қидирув технологиялари мутахассис ҳақида олдиндан маълумот тўплаш ва “ёллаш” жараёнларини пухта бажариш кераклиги билан ҳам мураккабдир. Шунингдек, буюртма берган мижоз аниқ бир номзодни кўрсатмаган тақдирда рекрутинг хизматлари турли ташкилотларнинг фаолиятини ўрганиш ва чуқур таҳлил этиш асосида бундай кадрни излаб топиши керак бўлади. Бундай ташкилотларнинг асосий ходимлари ҳақида маълумот тўплаш орқали керакли мутахассисни танлаб олади. Бу жараён узоқ (ўртача олти ойгача) давом этиб, қиммат ва масъулиятли сервис турларига киради.

Хорижий давлатларда давлат хизматчиларининг ишга кириши ва ўсиши ўзининг хусусиятларига эга. Бу ерда алоҳида эътибор фуқароларни давлат хизматига кириши бўйича тенг имкониятларини таъминлашга қаратилган. Ўзини камситилаётган деб ҳисоблайдиган давлат хизматчилари бевосита маъмурий судга мурожаат қилишга ҳақли.

Давлат хизматида штатларни танлаш ва тўлдириш, одатда, бажариш керак бўлган ишнинг характери ва даражаси, талаб этиладиган қобилият, малака ва иш тажрибаси, ишбилармонлик сифатлари билан ифодаланади. Ишга ёллаш жараёни қуйидаги ҳолатлардан иборат бўлиши мумкин: олдиндан белгиланган меъёрларга асосланган танловга қатнашишга ижозат берганларнинг якуний рўйхати; ёзма имтиҳон, танлов суҳбати, психологик тест, дипломларни ёки бошқа ҳужжатларни кўриб чиқиш ва бошқалар.

АҚШда давлат хизматига ишга олишнинг аниқ механизм ва талаблари белгилаб қўйилган. Ҳар бир лавозим бўйича қўйилган талаблар, иш ҳажми, мажбуриятлар ва жавобгарлик очиқ эълон қилинади. Давлат хизматидаги мансаб ва вазифалар ўз характери ва хусусиятларидан келиб чиқиб, 18 та тоифага ажратилган. Мазкур маълумотлар ҳар қандай ўзида бўш иш ўрни бўлган давлат органининг веб-

сайтида жойлаштирилади. Ҳар қандай шахс юқоридаги маълумотлар билан танишиши ва белгиланган талаблар асосида тегишли ҳужжатларни тўлдириб ариза топшириши мумкин. Шундан сўнг белгиланган кунда танлов имтиҳонига ташриф буюради ва бошқаларга нисбатан юқори балл билан давлат хизматига ишга қабул қилиниши мумкин⁹.

Ишга кирган шахслар ҳам юқорироқ лавозимга ўтишни истаса кадрлар бўлимига ариза топширади ва белгиланган куни имтиҳон топшириб, сўнг унинг натижасига кўра юқорироқ лавозимга кўтарилиши мумкин. Шахсни юқори лавозимга ўтказиш тўғрисидаги қарор имтиҳон якунлари асосида чиқарилади.

Францияда кадрлар танлови давлат хизматининг муҳим принципи бўлиб ҳисобланади. Бу ерда танловларни ўтказишнинг учта асосий тури мавжуд: “ташқи” – маълум дипломга эга бўлган шахслар учун; “ички” – давлат хизмати стажига эга бўлган амалдорлар учун; “аралаш” – олдинги иккала тур қўшилганида. Бунда танловлар деб имтиҳонлар ёки текширувлар ўтказиш асосида чекланган лавозимлар миқдорини тақсимлаш тушунилади. Танлов мустақил коллегиял орган – жюри томонидан ўтказилади. Масалан, бу АҚШда кадрлар бошқармаси, Японияда – кадрлар бўйича миллий бошқарма томонидан ўтказилади. Улар номзодларни, уларнинг кўрсатган хизматларига қараб, кейинчалик лавозимларга тайинлаш учун тақсимлайди. Жюриларни лавозимларга тайинлаш ваколатига эга бўлган давлат органи ташкил этади. Бу ерда ўзига хослик шундан иборатки, жюрилар бирор-бир лавозимни эгаллаш юзасидан тавсия беради, якуний қарор эса танловни эълон қилган орган ёки шахс томонидан қабул қилинади. Тайинланган шахс автоматик тарзда амалдор мақомини олмайди, балки стажёр лавозимини олади, фақатгина синов муддати тугаши билан доимий хизматга тайинланади. Танловларнинг қонунийлигини маъмурий суд назорат қилиб боради.¹⁰

Буюк Британияда давлат (фуқаролик) хизматига кириш учун номзодларни танлаш билан фуқаролик хизмати ишлари бўйича комиссия, шунингдек, бевосита вазирлик ва муассасалар шуғулланади. Танлашдаги ёрдамчи ролни давлат хизмати учун номзодларни баҳолаш ва танлаш бўйича агентлик бажаради. Қабул қилиш жараёнлари лавозимнинг даражаси, гуруҳи ва характеридан келиб чиқиб фарқланади. Ўрта ва кичик бўғиндаги хизматчиларнинг танлови, комиссияларнинг умумий назорати остида бўлса ҳам, вазирлик ва муассасаларнинг ўзлари томонидан амалга оширилади.¹¹

1.2. Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларига кадрларни жалб қилиш ва ёллаш тизими

Бугунги кунда кўпгина мамлакатларда давлат хизматига кириш учун одатда, қарийб бир хил талаблар қўйилади. Яъни бунга кўра шахс тегишли мамлакатнинг фуқароси бўлиши, ўн саккиз ёшга тўлган бўлиши, давлат тилини яхши билиши, тегишли касб маълумотига эга бўлиши ва давлат хизмати тўғрисидаги қонунчиликда белгиланган бошқа талабларга жавоб берадиган бўлиши шарт.

Шахсларнинг давлат хизматига қабул қилинишида конституциявий принципга амал қилинади, яъни, барча фуқаролар учун, уларнинг қобилияти ва касбий тайёргарлигига мувофиқ, давлат хизматига кириш учун тенг имкониятлар яратиб берилади. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексининг 6-моддасига мувофиқ

⁹Ўзбекистон Республикасида давлат хизматини ислоҳ этишнинг ҳуқуқий асослари: давра суҳбати материаллари. - Тошкент : Baktria press, 2015. - 156 б.

¹⁰ Ўзбекистон Республикасида давлат хизматини ислоҳ этишнинг ҳуқуқий асослари : давра суҳбати материаллари. - Тошкент : Baktria press, 2015. - 156 б.

¹¹ Литвинцева Е.А. Государственная служба в зарубежных странах.- М.: Изд-во РАГС. 2004. С. 25-27.

барча фуқаролар меҳнат ҳуқуқларига эга бўлиш ва улардан фойдаланишда тенг имкониятларга эгадирлар, деб мустаҳкамланган.

Давлат хизматига кадрларни танлаш жараёни тақдим этилаётган малакавий талаблар, мезонлар ва ҳуқуқий меъёрларга мувофиқ амалга оширилади. Давлат хизматига қабул қилиш жараёнида ҳеч қандай камситилишларга йўл қўйилмайди.

Давлат хизматига киришда, шунингдек уни ўташ мобайнида шахсинг ирқи, миллати, тили, жинси, ижтимоий келиб чиқиши, мулкӣ ва мансаб ҳолати, яшаш жойи, динга муносабати, эътиқоди, жамоат бирлашмаларига ва конституция ва бошқа қонунларда белгиланган тартибда тузилган бошқа касба уюшмаларига аъзолигидан қатъий назар тўғридан-тўғри ёки бошқа йўллар билан хизматчиларга чеклашлар ёки имтиёзлар белгиланиши мумкин эмас. Бу қоида 1948 йил 10 декабрда қабул қилинган Инсон ҳуқуқлари умумжаҳон декларациясида илк бор эътироф этилган бўлиб, унинг 21-моддаси иккинчи қисмига мувофиқ ҳар бир инсон ўз мамлакатида давлат хизматига киришда тенг ҳуқуққа эгадир. Ушбу қоида 1966 йил 16 декабрда БМТнинг Бош Ассамблеяси томонидан қабул қилинган Фуқаролик ва сиёсий ҳуқуқлар тўғрисидаги халқаро Пактда ҳуқуқий мустаҳкамланиб, унинг 25-моддаси учинчи қисмида янада ривожлантирилган. Ушбу ҳужжатда ҳар бир фуқаро ҳеч қандай камситишсиз ва асосланмаган чеклашларсиз ўз мамлакатида умумий шарт-шароитларда давлат хизматига киришда тенг ҳуқуқ ва имкониятларга эга бўлиши кераклиги кўрсатилган ва ушбу қоида бугунга келиб кўплаб мамлакатларнинг конституцияларида мустаҳкамланган.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 78-моддасига мувофиқ давлат хизматига қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этишга йўл қўйилмайди. Қуйидагилар давлат хизматига қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этиш деб ҳисобланади:

жинси, ирқи, миллати, тили, ижтимоий келиб чиқиши, мулкӣ ҳолати, динга бўлган муносабати, эътиқоди, шунингдек ходимларнинг ишчанлик қобилиятларига ва улар меҳнатининг натижаларига алоқадор бўлмаган бошқа жиҳатларига қараб меҳнатга оид муносабатлар соҳасида ҳар қандай чеклашлар ва имтиёзлар белгилаш (6-модда);

иш берувчи томонидан тақлиф қилинган шахсларни ишга қабул қилмаслик;

иш берувчи қонунга мувофиқ меҳнат шартномаси тузиши шарт бўлган шахсларни (белгиланган квота ҳисобидан ишга юборилган шахсларни; ҳомиладор аёллар ва уч ёшгача боласи бор аёлларни – уларнинг ҳомиладорлиги ёки ёш боласи борлигини важ қилиб) ишга қабул қилмаслик;

қонун ҳужжатларида назарда тутилган бошқа ҳоллар.

Ишга қабул қилиш рад этилган тақдирда, ходимнинг талаби билан иш берувчи ишга қабул қилишни рад этишнинг сабабини асослаб уч кун муддат ичида ёзма жавоб бериши шарт, бу жавоб ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахс томонидан имзоланган бўлиши лозим. Асослантирилган жавоб бериш ҳақидаги талабларни қондиришни рад этиш ходимнинг ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад этилганлиги устидан шикоят қилишига тўсиқ бўлмайди.

Бурч ва вазифаларни бажаришга қўйилган талабларни белгилаш ва ўзгартириш.

Давлат хизматини ўташнинг асосий белгиси – бу **давлат лавозимини эгаллаш**дир. Давлат лавозимини эгаллаш фуқаронинг мансаб ҳуқуқлари, ўз мажбуриятлари, бурчи ва вазифалари, чекловлар ҳамда ҳуқуқий жавобгарликнинг субъектига айланганидан далолат беради.

Давлат фуқаролик хизматчиси қуйидаги мажбуриятларга эга:

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, қонунлари ва бошқа қонун ҳужжатларига риоя қилиш;

ўз хизмат вазифаларини виждонан бажариш, давлат органи томонидан ўрнатилган хизмат интизоми қоидалари, хизматга оид маълумотлар билан ишлаш тартиби ва меҳнатга оид бошқа ички тартиб-қоидаларга риоя қилиш;

давлат фуқаролик хизматини ўташ билан боғлиқ қонунчиликда белгиланган чекловларга риоя қилиш;

давлат хизматчисининг одоб-ахлоқ қоидаларига риоя қилиш, манфаатлар тўқнашувига йўл қўймаслик, холис ва беғараз бўлиш;

Ўзбекистон Республикасида яшайдиган миллат ва элатларнинг тиллари ва урф-одатларига ҳурмат кўрсатиш, турли этник, ижтимоий гуруҳлар ва конфессияларнинг маданий ва бошқа хусусиятларини ҳисобга олиш, ўз ваколатларини амалга оширишда ҳамда хизматдан ташқари муносабатларда ижтимоий барқарорликка, миллатлараро ва конфессиялараро тотувликка ҳисса қўшиш;

давлат хизматининг нуфузини туширишга олиб келадиган ёки давлат фуқаролик хизматчисининг ўз хизмат вазифасини виждонан бажаришига шубҳа туғдирадиган ҳатти-ҳаракатлардан, шу жумладан ўз хизмат вазифасини бажаришда ҳар қандай камситиш, ноҳолислик ёки кимгадир нисбатан алоҳида муносабатда бўлишдан тийилиш, ўз хизмат фаолиятига ташқи таъсирларнинг олдини олиш;

ўз ваколатидан шахсий ва бошқа қонунга хилоф мақсадларда фойдаланишга ҳамда давлат органи, уларнинг мансабдор шахслари ва фуқароларнинг фаолиятига ноқонуний таъсир ўтказишга йўл қўймаслик;

раҳбарлар, юқори турувчи орган мансабдор шахсларининг қонун ҳужжатларига зид бўлмаган топшириқларини бажариш;

давлат сирларини ёки қонун билан қўриқланадиган бошқа маълумотларни муҳофаза қилиш тўғрисидаги қонун ҳужжатлари талабларига риоя қилиш, шунингдек, хизмат вазифаларини бажариш пайтида олинган маълумотларни, шу жумладан давлат фуқаролик хизматини тугатгандан сўнг ҳам ошкор этмаслик;

ҳар йили ўзининг даромади ва мол-мулки тўғрисида декларация топшириш;

давлат мулкининг бутун сақланишини таъминлаш, ўзига ишониб топширилган давлат мулкидан фақат хизмат мақсадларида фойдаланиш;

доимий равишда касбий компетенциясини ошириб бориш.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг зиммасида қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа мажбуриятлар ҳам бўлиши мумкин.

Кадрларни жалб этиш ва саралаш муддатини белгилаш.

Давлат фуқаролик лавозимини эгаллаш учун очиқ мустақил танловни ўтказиш меритократия, очиқлик, муқобиллик ва мустақиллик тамойиллари асосида амалга оширилади.

Давлат фуқаролик лавозомини эгаллаш учун очиқ мустақил танловни ўтказишда номзодларнинг жинси, ирқи, миллати, тили, дини, ижтимоий келиб чиқиши, эътиқоди, шахси ва ижтимоий мавқеидан қатъий назар уларга тенг имкониятлар кафолатланади.

Давлат фуқаролик лавозомини эгаллаш учун очиқ мустақил танлов асосида давлат фуқаролик хизматида қабул қилинадиган шахслар ваколатли орган билан келишмасдан туриб лавозимдан озод қилиниши мумкин эмас, қонун ҳужжатларида белгиланган ҳолатлар бундан мустасно.

Давлат фуқаролик хизматида кириш учун очиқ мустақил танловни ўтказиш тартиби Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан белгиланади.

Бўш иш ўрнига танланган шахсларнинг кадр бошқаруви

Бўш вакант иш ўрнига шахслар давлат органи ва ташкилотларнинг лавозимлар тўғрисидаги маълумотларини автоматик тарзда “Ягона миллий меҳнат тизими” идоралараро дастурий-аппарат комплекси орқали сайтга жойлаштирилиши орқали ишга жойлашадилар. Вакант лавозимлар тўғрисидаги маълумотлар сайтга жойлаштирилган сана мазкур лавозимни эгаллаш бўйича танлов эълон қилинган кун деб ҳисобланади. Вакант лавозимлар ва танлов ўтказилиши тўғрисидаги маълумотлар давлат органи ва ташкилотининг расмий веб-сайтида, ижтимоий тармоқларда, шунингдек, мессенжерлар ва даврий нашрларда жойлаштирилиши мумкин.

Танловда иштирок этиш бўйича номзодларнинг аризаларини қабул қилиш муддати танлов эълон қилинган кундан бошлаб 10 календарь кунни ташкил қилади. Танловда иштирок этиш бўйича аризалар келиб тушмаган тақдирда, аризаларни қабул қилиш муддати автоматик тарзда 15 календарь кунга узайтирилади. Танловда иштирок этиш бўйича аризаларни қабул қилиш номзодлар томонидан фақат сайтдаги электрон сўровномани тўлдириш орқали амалга оширилади. Бунда, номзодга бир вақтнинг ўзида битта давлат органи ва ташкилотининг учтадан ортиқ бўлмаган вакант лавозимини эгаллаш учун танловда иштирок этиш ҳуқуқи берилади.

Бўш иш ўрнига танлов орқали танланган шахслар Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги розилигисиз ҳамда Агентликни хабардорлигисиз ишдан бўшатилишига йўл қуйилмайди.

Ходимларни шакллантиришга асосий ёндашувлар.

Давлат хизматини ўташ – давлат хизматининг муҳим таркибий қисми бўлиб, мазкур даврда давлат аппарати ходимларининг ҳуқуқий, ижтимоий ва лавозим мавқеи шаклланади.

Давлат хизматини ўташ узоқ давом этувчи жараён бўлиб, давлат-хизмат муносабатлари вужудга келиши билан бошланади, яъни хизматчини давлат аҳамиятига молик лавозимга тайинлаш вақтидан бошланади ва бир қатор жараёнларни ўз ичига олади: синов муддати, аттестация, мунтазам равишда малака ошириш ва қайта тайёрлаш, рағбатлантириш ва жавобгарлик, истеъфо ёхуд нафақага чиқиш.

Давлат хизматини ўташ – хизмат ўташнинг асосий мазмуни, босқичлари, тартиб ва жараёнларини белгилаб берувчи ҳуқуқий, ташкилий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизими ҳисобланади. Давлат-хизмат ваколатларини амалга ошириш жараёнида, давлат ва давлат хизматчилари ўртасида вужудга келадиган муносабатлар мажмуи мужассам этилган.

Хизматни ўташ бир бутун жараён бўлиб, бу жараён қуйидаги босқичлардан иборат бўлади:

давлат хизматига қабул қилиш;

давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказиш ва уларнинг малакасини ошириш;

малака даражалари ва махсус унвонлар бериш;

давлат хизматчисини бошқа лавозимга ўтказиш;

давлат хизматчисини рағбатлантириш;

давлат хизматчисининг жавобгарлиги;

давлат хизматининг тугатилиши.

Бу босқичларни шартли равишда икки гуруҳга бўлиш мумкин:

мажбурий босқичлар – хизматга қабул қилиш, аттестациядан ўтказиш, малака даражалари ва махсус унвонларни бериш, хизматни тугатиш;

факультатив босқичлар – бошқа лавозимга ўтказиш, рағбатлантириш, жавобгарликка тортиш.

Мажбурий босқичлар шундай босқичларки, давлат хизматига қабул қилинган ходим бу босқичларни албатта ўтайди. Бу босқичлар ҳар қандай ходим учун мажбурий ҳисобланади.

Факультатив босқичларни ўташ эса ходимнинг ўз иш фаолиятига боғлиқ. Масалан, ходим яхши ишласа рағбатлантирилиши мумкин, ҳуқуқбузарлик содир этса жавобгарликка тортилади.

Давлат хизматига кадрларни ёллаш жараёни тақдим этилаётган малакавий талаблар, мезонлар ва ҳуқуқий меъёрларга мувофиқ амалга оширилади. Давлат хизматига қабул қилиш жараёнида ҳар қандай камситилишларга йўл қўйилмайди. Давлатнинг штатда турувчи хизматчилари доимий лавозимларга эга. Уларнинг мавқеи барқарордир. Улар маъмурият томонидан бўладиган ўзбошимчаликлардан кафолатланган ҳамда қонуннинг алоҳида ҳимояси остида турадилар. Хусусий сектордан фарқли ўлароқ давлат хизматида ишга ёллаш ва иш шароитлари тўғрисида жамоавий ҳамда хусусий шартномалар тизими амал қилмайди. Давлат хизматчилари мақомининг аксарият саволлари қонунлар билан тасдиқланадиган уставлар (статутлар) билан ҳал қилинади.

Мисол учун Франциядаги давлат хизматини ташкил этишда ёллаш тизими (“очиқ давлат хизмати”) ва мартаба тизими (“ёпиқ давлат хизмати”) қўшиб олиб борилади. Шунга мувофиқ ҳолда давлат хизматчилари икки катта гуруҳга бўлинади:

- ҳисобланмайдиган, давлат муассасаларида ёлланиш бўйича ишловчи хизматчилар. Соатбай ишловчи ва шартнома бўйича ишловчилар, стажерлар шу гуруҳга мансубдир;

- давлат хизмати тизимида доимий ишловчи ҳамда унинг асосини ташкил этувчи хизматчи амалдорлар.

Давлат хизматида Япония учун хусусиятли бўлган “умрбод ёлланиш” тизими амалдадир, бу тизим ёллаш бўйича ишга кирган шахсни айнан бир ташкилотда узоқ вақт (нафақага кетгунга қадар) ишлашини кўзда тутди. Шу аснода хизматчининг лавозими ва маош ҳажми узлуксиз иш стажига боғлиқ қилиб қўйилади. Япониядаги “умрбод ёллаш” тизими билан боғлиқ давлат хизматининг ўзига хос хусусиятларидан бири шундаки, лавозимдорни ўз ташкилоти ичида тез-тез кўчириб турилиши асносида, улар муассасалараро кўчирилмайди. Ротация тизими иш кучининг мобиллигини таъминлайди, унинг лаёқати, малакаси ва рақобатбардошлигини оширади. Қоида тариқасида, 2 – 3 горизонтал кўчиришлардан сўнг вертикал ротация бўлиб ўтади, яъни лавозимга кўтарилиш, яна кўпроқ ҳақ тўланадиган лавозимга ўтказилиш. Ротация, шунингдек, давлат хизматчисида ўз дунёқарашини кенгайтиришга, ташкилотига янада кенгроқ томондан қарашни ривожлантиришга рағбат уйғотади.

Ишга ёллаш жараёнига таъсир этувчи омиллар.

Меҳнат қилиш ҳуқуқини таъминлайдиган механизмлардан бири ишга ёллаш пайтида камситишларни тақиқлашдир. Қатор хорижий мамлакатларнинг қонун ҳужжатларида ишга қабул қилиш пайтидаги камситишларни тақиқлаш асосларининг муайян рўйхати назарда тутилади.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатларида ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этишга йўл қўйиб бўлмаслиги тўғрисидаги умумий норма (Меҳнат кодексининг 78-моддаси) билан бир қаторда, иш берувчига ҳомиладорлиги ёки боласи борлиги сабабли аёлларни ишга қабул қилишни рад этишни тақиқловчи, шунингдек ёлланувчини ҳимоялашнинг айрим тартиботлари назарда тутилган 224-модда акс этган. Иш берувчи рад этиш сабабларини ёзма

равишда маълум қилиши шарт. Ишга қабул қилишни рад этганлик устидан судга шикоят қилиниши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексини гендер нуқтаи назаридан таҳлил қилиш шуни тасдиқлайдики, бизнинг қонун ҳужжатларимизда меҳнат ҳуқуқининг умумий нормалари доирасида ишга ёллаш ва ишдан бўшатиш пайтида жинси бўйича камситишларни тақиқловчи моддаларда ҳеч қандай камчиликлар йўқ. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатларида аёлларнинг ўз репродуктив функцияларини бажаришини таъминлашнинг муайян кафолатлари акс этган.

Ота-оналикни, оналикни, оталикни ҳимоя қилишга қаратилган комплекс чоратадбирлар белгиланган. Булар – ҳомиладор аёлларни ишсизликдан ҳимоя қилиш ва иш ўрнини сақлаш имкони бўлмаган вазиятлар юзага келганда уларни албатта ишга жойлаштириш, ҳомиладор аёллар ва эмизикли ёшдаги болалари бор оналар меҳнатини муҳофаза қилиш, эмизикли боласини овқатлантириш учун танаффуслар бериш, оила ҳар қандай аъзосининг касал болани парваришлаши бўйича ҳақ тўланадиган таътил олиш ҳуқуқи кабилардир.

Номзодларни саралаш тартиби

Бугунги кунда, мамлакатимизда давлат бошқарувини такомиллаштириш юзасидан кенг кўламли ислохотлар амалга ошириб борилмоқда.

Қайд этиш жоизки, бошқарув кадрларини танлаб олиш, саралаш йўналишида белгиланган вазифалар ижроси давлат бошқарувини замон талаби даражасига чиқаришда ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Зеро, мамлакат Президенти Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек: “Янгича ва мустақил фикрлайдиган, масъулиятли, ташаббускор, илғор бошқарув усулларини пухта ўзлаштирган, ватанпарвар, ҳалол кадрларни танлаш ва саралаш бўйича самарали тизим яратилмас экан, давлат бошқарувида сифат ўзгариши юз бермайди”.

Маълумки, инсон ресурслари ва кадрлар салоҳиятини ривожлантириш тизимининг энг муҳим бўғинларидан бири кадрлар селекцияси ҳисобланади. Кадрлар селекцияси бу- лавозимларга энг муносиб номзодларни излаш, саралаш ва танлаб олиш жараёни ўз ичига олади. Бошқача қилиб айтганда, номзодлар билан суҳбатлашиш ва уларнинг алоҳида хусусиятларини аниқлашдан иборат.

Хориж тажрибасига қарайдиган бўлсак, бу тизимни жорий этиш борасида Давлат органлари ва хусусий сектор вакиллари томонидан алоҳида муҳим жиҳат сифатида қаралади ҳамда сармояларнинг катта қисмини айнан шу йўналишга киритишади. Бу борада мамлакатимизда яқин 3 йилгача хусусий сектор вакилларининг давлат органларига нисбатан қарашлари юқори даражада бўлган, ва улар бугунги кунда мазкур тизимдан самарали фойдаланган ҳолда, иш сифати ва унумдорлигини яхшилашга эришиб келишмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги 5843-сон Фармони билан давлат органлари ва ташкилотларида ягона кадрлар сиёсатини юритиш ва бўш лавозимларни тўлдиришда селекция тизимини амалиётга жорий этишда Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ваколатли орган этиб белгиланди. Кўпчиликда танлаш (Selection) билан ёллаш (Recruitment) атамаларини бир биридан фарқлашда қийинчилик юзага келади. Қайд этиш жоизки, бўш лавозимга энг муносиб номзодни танлаш жараёни - танлаш деб аталади.

Ишга ёллаш– бу сараланган номзодни (келишувга шартномага асосан) лавозимга тайинлаш ва/ёки ишга қабул қилиш тушунилади. Танлаб олиш ишга ёллаш жараёнлари бир-бири билан боғлиқ ва ҳар иккиси ташкилот ёки корхонанинг умумий ривожланишида муҳим роль ўйнайди.

Танлаш тизими муҳим жараён, чунки яхши ресурсларни жалб қилиш ташкилот фаолиятининг ривожланишида ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Танлаш тизимини тўғри ташкил қилмаслик ташкилотнинг келгусидаги фаолиятига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Танлаш тизимининг асосий мақсади: замонавий талабларга жавоб берадиган энг муносиб номзодни белгилаб, танлаш жараёнида уларнинг малака, кўникма ва тажрибаларини ташкилотнинг яқин келажақдаги вазифаларига тўғри келишини аниқлашдан иборат.

Самарали танлаш тизимининг фойдали жиҳатлари қўйидагилардан иборат:

Арзон, кўп вақт ва куч сарфлашни талаб этмайди;

Билим, қобилият ва компетенцияси паст бўлган номзодларни камайтиришга ёрдам беради;

Турли номзодларни таққослашда уларнинг имкониятлари, билимлари, кўникмалари ва тажрибаларини таққослашда ёрдам беради;

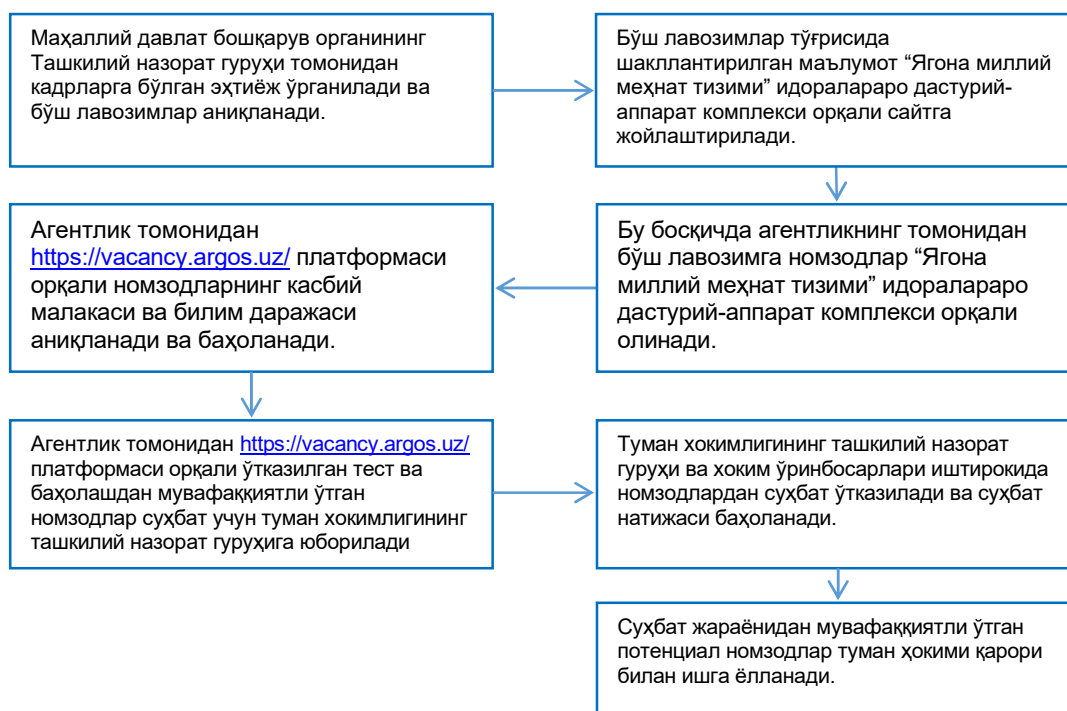
Жаҳон тажрибасидан келиб чиқиб, меритократия, очиклик ва мустақиллик тамойилларига амал қилган ҳолда 7 та босқичда танлов ўтказадиган давлатларга мисол сифатида Скандинавия, Европа мамлакатлари, Козоғистон Республикасини келтириш мумкин. Бундан ташқари, танловни ўтказишда номзодларнинг жинси, ирқи, миллати, тили, дини, ижтимоий келиб чиқиши, эътиқоди ва ижтимоий мавқеи бўйича камситишларга йўл қўйилмайди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ҳам халқаро тажрибалардан келиб чиққан ҳолда, тажриба тариқасида давлат органи ва ташкилотларида мазкур тизимни амалиётда қўллаб, вакант лавозимларни малакали ва энг муносиб номзодлар билан тўлдириш мақсадида очик мустақил танлов эълон қилиб бормоқда.

Бугунги кунда Ўзбекистонда тахминан 123 минг нафарга яқин давлат хизматчиси бор. Улар орасидан касбга оид сифатлари ва алоҳида хизматларини одилон ва объектив баҳолаш асосида энг муносиб ва қобилиятли шахсларни давлат фуқаролик хизматига қабул қилиш ҳамда уларнинг хизмат поғоналари бўйича кўтарилишини назарда тутувчи меритократия (муносиблар ҳокимияти) тамойилини қўллаш асосида танлаб олиш мақсадида муносиб кадрларнинг давлат фуқаролик хизматига кириб келиши учун янги инновацион, осон ҳамда шаффоф йўллар тақдим этилмоқда. Жумладан, Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан мазкур вазифанинг ижросини таъминлаш мақсадида жаҳоннинг кўплаб мамлакатларидаги тажрибаларни ўрганиб, ҳозирда очик мустақил танлов орқали давлат фуқаролик хизматидаги бўш лавозимлар муносиб номзодлар томонидан эгалланиши учун “Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очик портали” (<https://vacancy.argos.uz/>) ишлаб чиқилган. Ушбу тизим орқали бугунга қадар қарийб ўн минг нафар талабгор давлат хизматининг турли лавозимларига ишга кириш учун танловларда иштирок этдилар. Улардан беш мингга яқин энг муносиб кадрлар давлат хизматига ишга қабул қилинди. Мазкур танловда мавжуд бўш лавозимлар 3 та босқичдан муваффақиятли ўтган энг муносиб мутахассислар билан тўлдирилади. Яъни, vacancy.argos.uz платформасидан онлайн рўйхатдан ўтиш, тест топшириш ва суҳбат жараёнидан ўтиш. Ишга киришдаги ушбу очиклик ва шаффофлик тизими ҳукуматга нисбатан ишончни ҳам шакллантиради. Танловнинг яна бир муҳим томони — энг сараларни танлаш имкони мавжуд эканлигида.

Юқорида келтирилган танлаш тизимини давлат фуқаролик хизмати соҳасида жорий этилиши, танлаш жараёнларида инсон омилининг камайрилиши, адолатли, очик ва шаффофликнинг таъминланиши натижасида соҳада юзага келиши мумкин бўлган коррупцион ҳолатларнинг олди олинишига, етук, замонавий билим ва кўникмага эга бўлган кадрларнинг давлат фуқаролик хизмати соҳасига жалб этилиши таъминланишига эришилади.

Республика ҳудудларидан танланма асосида ўрганилган маҳаллий давлат бошқарув органларида бўш лавозимларга кадрларни жалб этиш ва ёллаш тизими юқорида таъкидланганидек, давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ҳамда ҳокимликнинг ташкилий назорат гуруҳи (кадрлар бўлими) ҳамкорлигида амалга оширилиши маълум бўлди. (2.2-расм)



2.2-расм. Маҳаллий давлат бошқарув органларида бўш лавозимларга кадрларни жалб этиш ва ёллаш босқичлари

Бўш лавозимлар тўғрисидаги эълон асосан ҳокимликнинг ташкилий назорат гуруҳи томонидан бўш лавозимлар тўғрисида шакллантирилган маълумот “Ягона миллий меҳнат тизими” идоралараро дастурий-аппарат комплекси орқали сайтга жойлаштирилади ҳамда давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг вилоят филиалига рўйхат тақдим этилади. Ҳокимликнинг ўзи томонидан ҳам муносиб кадрлар тўғрисидаги маълумот Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги вилоят филиалига тавсия сифатида тақдим этилиши ҳам мумкин. Шу икки манба орқали ҳокимликнинг бўш лавозимларига номзодлар жалб этилади. Агентлик томонидан <https://vacancy.argos.uz/> платформаси орқали ўтказилган тест ва баҳолашдан муваффақиятли ўтган номзодлар суҳбат учун туман ҳокимлигининг ташкилий назорат гуруҳига юборилади. Шундан сўнг туман ҳокимлигининг ташкилий назорат гуруҳи ва ҳоким ўринбосарлари иштирокида номзодлар билан суҳбат ўтказилади ва суҳбат натижаси баҳоланади. Суҳбат жараёнидан муваффақиятли ўтган потенциал номзодлар туман ҳокими қарори билан ишга ёлланади.

2020 йилга қадар Ўзбекистонда “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги қонунга мувофиқ, маҳаллий ижроия ҳокимияти органларига кадрларни жалб этиш ва уларни лавозимларга тайинлаш амалга оширилиб келинаётган эди. Ушбу қонун 1993 йилда қабул қилинган бўлиб, 27 йилдан бери ушбу қонун доирасида маҳаллий бошқарув органларида кадрлар сиёсати олиб борилар эди. Мазкур қонуннинг 23-моддасида маҳаллий ижроия ҳокимияти органининг таркибий тузилмасидаги раҳбар кадрлар ва мутахассислар давлат бошқарувининг юқори органлари билан келишилган ҳолда ҳоким томонидан лавозимга тайинланиши ва лавозимдан озод этилиши ҳамда бу хусусда қабул қилинган қарор халқ депутатлари Кенгашининг

тасдиғига киритилиши белгилаб қўйилган.

Ҳокимликда бўш лавозим юзага келганда туман ҳокимлигининг кадрлар бўлими томонидан туман бандликка кўмаклашиш марказларига хабар берилар эди. Ишга жалб қилиш ва суҳбат жараёнлари туман ҳокимлигининг кадрлар бўлими ва ҳоким ўринбосарларидан иборат ишчи гуруҳ ёрдамида сараланиб, ёллаш бўйича қарор қабул қилиш учун ҳокимга номзодлар рўйхати киритилар эди.

Ушбу қонуни ҳозирги замон талабларига мослаштириш учун Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ташаббуси билан 2021 йилнинг апрель ойида “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги қонун лойиҳасини ишлаб чиқилди ва ҳуқуқий ҳужжатлар муҳокамалари порталига омма эътибори учун муҳокамага киритилди. Ҳозирда ушбу қонун лойиҳасига айрим ўзгартиришлар киритиш ва қабул қилиш бўйича муҳокамалар кетмоқда.

Шундай бўлсада, 2020 йилдан буён маҳаллий давлат бошқарув органларида аллақачон кадрларни жалб этиш ва ишга ёллаш жараёнлари янги тузилма кўмагида амалга оширилмоқда. Яъни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4472-сон қарорига асосан Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги давлат органлари ва ташкилотларининг кадрлар бўлинмалари республикада кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизматининг замонавий тамойилларини жорий этишда энг муҳим бўлган ҳисобланиши белгилаб берилди.

Ҳозирда Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги вилоят филиаллари ёрдамида ҳамда унинг тавсияси билан туман ҳокимликларидаги бўш лавозимлар тўлдирилмоқда. Бунда асосий эътибор кадрларнинг меритократия тамойиллари асосида танлаб олишга қаратилган бўлиб, замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланган ҳолда кадрларни саралаб олиш ва жой-жойига қўйишнинг максимал даражада шаффоф ва адолатли тизими жорий этишга қаратилади.

Шу мақсадда Агентлик томонидан давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очиқ портали — vacancy.argos.uz электрон платформаси ишлаб чиқилган. vacancy.argos.uz электрон платформасига вакант лавозимлар тўғрисидаги маълумотлар автоматик тарзда келиб тушади.

Ушбу платформага давлат органларидаги вакант лавозимлар тўғрисидаги маълумотлар автоматик тарзда “Ягона миллий меҳнат тизими” идоралараро дастурий-аппарат комплексидан келиб тушади ҳамда танлов эълон қилинган вакант ўрин учун номзодлар томонидан ҳужжатлар электрон тарзда қабул қилинади.

Вакант лавозим учун очиқ мустақил танлов қуйидаги тартибда ишлайди:

- ҳужжатларни электрон тарзда қабул қилиш (10 кун давомида);
- номзоднинг вакант лавозим малака талабларига мослигини ўрганиш;
- тест синовидан ўтказиш;
- суҳбат жараёни (баҳолаш шаклида);

Танловнинг ҳар бир босқичи натижаси онлайн тарзда асослантирилган жавоб билан ҳар бир номзоднинг порталдаги шахсий кабинетига юборилади. Ўрганилган ҳудудларда туман ҳокимликларида ҳам кадрларни жалб этиш ва ёллаш жараёни юқоридаги тизим бўйича амалга оширилмоқда. Ҳокимликларнинг ташкилий назорат гуруҳи раҳбарларининг айтишича, ушбу янги тизим анча шаффоф бўлиб, кадрларни қидириш ва жалб қилишда инсон омилини камайтириши ҳамда турли коррупцион вазиятларни олдини олади.

Аммо, бу тизимнинг жорий қилиниши рекрутмент билан боғлиқ барча муаммоларни ҳал этади дегани эмас. Сабаби, туман ҳокимликларининг ташкилий назорат гуруҳи раҳбарларининг сўзларига кўра, маҳаллий давлат бошқарув

органларида иш ҳажми кўплиги, иш хақи даражасининг пастлиги ҳамда иш вақти давомийлигининг барқарор эмаслиги каби омиллар малакали кадрларни бўш лавозимларга мурожаат қилишларига тўсқинлик қилмоқда.

Мавзуга оид амалий тавсиялар

Юқорида келтирилган назарий ва амалий жиҳатларни инобатга олган ҳолда маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрларни жалб этиш ва ёллаш тизимини такомиллаштириш бўйича қуйидаги тавсияларни келтириб ўтамиз:

- туман ҳокимликлари ташкилий назорат гуруҳига янги кадрларни ишга ёллаш борасида Давлат хизматини ривожлантириш агентлигига танлаб бериш учун камида уч нафар номзодларни ҳокимликнинг ўзи томонидан тавсия қилиш ваколатини бериш;

- маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрларни ишга ёллашда жорий қилинган ходимларнинг билими, касбий ва психологик кўникмаларини баҳолаш методикалари бир биридан фарқ қилиб ягона илмий асосга эга эмас. Шунинг учун, кадрларни ишга қабул қилиш, танлаш ёки кадрларни ривожлантириш жараёнида бир қатор профессионал баҳолаш, яъни касбий ва психологик кўникмаларини баҳолашни амалга оширувчи Баҳолаш марказлари (Assessment center) фаолиятини йўлга қўйиш. Масалан, Америка Қўшма Штатларида давлат хизматида инсон ресурсларини таҳлил қилиш, буюртма асосида кадрларни танлаш, кадрлар заҳирасини шакллантириш, амалдаги раҳбар кадрларни ривожлантириш ва ўқитиш дастурларини яратиш, ходимларнинг кучли томонлари ва ривожланиш зоналарини ҳисобга олган ҳолда индивидуал ривожланиш режаларини ишлаб чиқишда Баҳолаш маркази (Assessment center) орқали амалга оширилади.

Назорат учун саволлар

1. Давлат бошқарувида малакали кадрларни ишга ёллаш тизими тўғрисида сўзлаб беринг.

2. Маҳаллий давлат бошқарув органларида бўш лавозимларга кадрларни жалб этиш ва ёллаш босқичларини ифодалаб беринг.

3. Маҳаллий давлат бошқарув органларида бўш лавозимларга кадрларни жалб этиш ва ёллаш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаси тўғрисида нима дейсиз?

4. Муносиб кадрларни ишга ёллаш жараёнига таъсир этувчи омилларни изоҳлаб беринг.

5. <https://vacancy.argos.uz/> платформаси хусусида нималар биласиз?

Мавзуга оид тестлар

1. Японияда давлат хизматига янги ходимларни жалб этишнинг асосий манбаси нимадан иборат?

A. Университет ва коллеж битирувчилари сегменти

B. Хусусий компания ва ташкилотлар

C. Нофаол иш қидирувчилар сегменти

D. Давлат хизмати

2. Маҳаллий давлат бошқарув органларида бўш лавозимлар юзага келганда, бўш лавозим тўғрисидаги ахборот жамоатчилик учун қандай етказилади?

A. “Ягона миллий меҳнат тизими” идоралараро дастурий-аппарат комплексига туман Бандлик марказлари орқали жойлаштирилади.

B. Маҳаллий оммавий ахборот воситаларга етказилади.

C. Ҳокимият вакиллари орқали маҳаллаларда бўш лавозим тўғрисида ахборот берилади.

D. Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг ҳудудий бўлинмаларига тақдим этилади.

3. Маҳаллий давлат бошқарув органларида бўш лавозимларга танлов неча босқичда амалга оширилади?

- A. 2 босқич
- B. 3 босқич
- C. 5 босқич
- D. 4 босқич

4. Қайси мамлакатнинг давлат хизматида умрбод ёллаш тизими амалга қилади?

- A. АҚШ
- B. Франция
- C. Германия
- D. Япония

5. Давлат фуқаролик хизматчилари вакант лавозимларининг ягона очиқ портали қайси жавобда тўғри кўрсатилган?

- A. <https://vacancy.argos.uz/>)
- B. [https:// argos.vacancy..uz/](https://argos.vacancy..uz/))
- C. <https://vacancy.argos.job.uz/>)
- D. <https://job.vacancy.argos.uz/>)

Мавзуга оид амалий топшириқлар

Сиз фаолият юритаётган туман ҳокимлигида кадрларни жалб қилиш ва ёллашнинг сифати ташкилотингизнинг муваффақияти учун муҳим саналади. Шунинг учун сиз фаолият юритаётган ҳокимликда кадрларни жалб этиш ва ёллаш натижадорлиги баҳолаб кўринг. Буни қуйидаги тартибда амалга ошириш мумкин. Ташкилотингизда анъанавий усулда жалб қилинган ва ёлланган кадрларни рўйхатини шакллантиринг. Ҳар бир ёлланган ходимнинг кўникмалари ва ўз вазифаларига бўлган муносабатлари ҳамда фаолият натижаларини баҳолаб кўринг. Шундан сўнг, янги тизим асосида (vacancy.argos.uz) орқали жалб этилган ходимлар рўйхатини шакллантиринг. Уларни ҳам юқоридаги тартибда кўникмалари ва натижадорлигини баҳоланг. Анъанавий ва янги тизим асосида ишга ёлланган ходимларни натижаларини солиштиринг. Шундан келиб чиқиб, кадрларни жалб қилиш ва ёллаш бўйича қўлланилган икки тизимнинг ютуқ ва камчиликларини айтиб беринг.

3-БОБ. САМАРАДОРЛИКНИ БОШҚАРИШ. ХОДИМЛАР ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ

3.1.	Самарадорликни бошқариш тизими
3.2.	Ходимларни бошқаришнинг самарали услублари
3.3.	Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрларни баҳолашнинг жорий амалиёти таҳлили ва уни такомиллаштириш бўйича тавсиялар

3.1. Самарадорликни бошқариш тизими

Бугунги кунда давлат секторида меритократия тамойили асосида кадрларни ишга қабул қилиш амалиёти босқичма босқич амалиётга татбиқ қилинмоқда. Меритократия тамойилини қўллаш кадрнинг касбга оид сифатлари ва алоҳида хизматларини ҳамда унинг лавозим поғоналари бўйича кўтарилишини одилон ва объектив баҳолашни назарда тутди. Бу давлат секторига ишга қабул қилишда ҳамда раҳбарлик лавозимларга энг муносибларни тайинлашга кенг йўл очади.

Давлатнинг иқтисодиётга аралашувини камайтириш, давлат харажатларини қисқартириш шароитида натижадорликни ошириш ва кам харажатли ижрони йўлга қўйиш масалалари кун тартибининг устувор йўналишларига айланди.

Давлат секторида самарадорликни бошқариш ушбу секторнинг серқирра ва масъулиятли ролидан келиб чиқадиган мураккаб вазифадир. Самарадорликни бошқариш давлат ташкилотининг мақсадлари, унга эришиш воситалари ва натижалар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ўрганиш энг муҳим масаладир.

Ходимларнинг фаолият самарадорлигини баҳолаш тизимли жараён ҳисобланиб, унинг асосий мақсади ташкилот самарадорлигини оширишдир. Самарадорлик кўп жиҳатдан ташкилот олдида қўйилган мақсад ва вазифалар, тасдиқланган режа, қабул қилинган стандарт ва компетенция талабларига тўла риоя қилишни ва шу асосда янада яхшироқ натижага эришишни тақозо этади.

Ушбу жараёнда энг асосий масала бу қўйилган мақсадни теран англаган ҳолда унга эришиш учун инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш ишларини тўғри ташкил этишдир. Бунинг учун ходимларнинг бор эътиборини талаб қилинадиган масалаларга қаратиш ва уларнинг олдида аниқ вазифаларни қўйиш зарур.

Бундан ташқари самарадорликни бошқариш деганда жамоада юқори самарадорликка интилиш маданиятини шакллантириш, иш жараёнларини яхшилаш, ходимлар томонидан ўзининг билим ва кўникмаларини доимий тарзда ошириб боришга ҳаракат қилиш тушунилади.

Самарадорликни бошқаришда қуйидагилар асосий мақсад деб белгиланади:

- ходимларга кўпроқ ваколат бериш, бор имкониятларини намоён қилишлари учун уларни рағбатлантириш;

- ходимнинг эътиборини аниқ вазифаларга қаратиш ҳамда уларни тўғри бажарилишини таъминлаш;

- проектив бошқарув асосида мақсадга эришиш учун керакли ресурсларни жалб қилиш;

- ўзи ва ташкилот учун керакли бўлган билим ва кўникмаларни эгаллаш мақсадида ходимларнинг салоҳиятини максимал даражада ошириб бориш.

Давлат секторидаги кўрсаткичлар маълум бир соҳадаги фаолият натижаларини ёки давлат органининг бир, бир нечта ёки барча фаолият соҳалари натижаларини тавсифлайди. У мутлақ кўрсаткичларда ёки олдинги натижаларга нисбатан муайян

даврлар учун баҳоланиши мумкин.

Давлат секторида самарадорлик кўрсаткичларни аниқлашдаги мураккабликлар давлат хизматчиларининг фаолиятини баҳолаш жараёнига ҳам хосдир. Давлат хизматчисининг фаолияти муайян мақсадга йўналтирилган, қолаверса у ташкилотнинг, давлатнинг мақсадлари билан чамбарчас боғлиқдир. Кўплаб мамлакатларда давлат хизматчиларининг фаолиятини баҳолаш тизими давлат секторидаги қарорларнинг ҳамда давлат маблағларидан фойдаланишнинг ошкоралигини таъминлаш мақсадида жорий этилган. Аммо жаҳон амалиётида ушбу концепция ягона эмас.

Давлат секторидаги иш фаолиятининг натижадорлигини аниқлаш учун мақбул кўрсаткичларни белгилаб олиш, натижадорликни баҳолаш ва шундан келиб чиққан ҳолда иш фаолиятини бошқаришнинг самарали тизимини жорий этиш масалалари шулар жумласидандир. Шуниси муҳимки, шакллантирилиши лозим бўлган тизим самарадорликни мониторинг қилиш ва баҳолашда ходимлар ва раҳбарлар томонидан суиистеъмолчиликларга йўл қўймаслиги керак.

Ташкилот мақсадининг самарадорликни бошқариш билан узвий боғлиқлиги

Давлат хизматчиларининг фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизими ҳар бир ташкилот зиммасидаги асосий стратегик мақсадлардан келиб чиқади. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш тизимини тўғри йўлга қўйиш, объектив ва реал механизмни ишлаб чиқиш ҳамда баҳолашни амалга ошириш учун, аввало, ҳар бир ташкилотнинг ўзига хос бўлган маълум мезонларини аниқлаб олиш зарур. Давлат хизматчиси фаолияти натижаларининг режалаштирилган кўрсаткичларига нисбати ҳам мезон сифатида олинади.

Режалаштириш, ўз навбатида, ташкилотнинг миссияси ва мақсадидан келиб чиқади. Яъни ҳар бир ташкилот олдига муайян бир стратегик мақсад қўйилади. Натижада ташкилот шундай таркибий бўлинмаларига эга бўладики, улар биргаликда ҳаракат қилиб, ташкилот миссиясини сақлаб қолишлари ва белгиланган мақсадга эришишлари лозим бўлади.

Стратегик мақсад – бу ташкилотнинг истиқболда интилиши лозим бўлган фаолиятининг келгусидаги натижаси. Мақсад бутун ташкилот олдига, унинг таркибий бўлинмалари олдига, алоҳида ижрочилар олдига қўйилиши мумкин. Мақсад аниқлик, ўлчовлилик, эришиш мумкинлиги, стратегия билан боғлиқлиги, шунингдек, вақтга боғлиқлиги билан ажралиб туради.

Шу билан бирга, стратегик мақсадга эришиш учун, мақсадлар шажарасини яратган ҳолда уни “қуйи мақсад”ларга ажратиш лозим. Мақсадлар шажараси усули ҳар бир ижро органи учун юқори турувчи мақсад билан боғлиқ ҳолда ўз мақсадларини белгилаш имконини беради. Бундай иерархик тузилма қуйи поғонада эришилган натижаларни янада юқори поғонадаги мақсадларга эришиш имконини берувчи оралиқ натижалар занжирини ҳосил қилади.

Ҳар бир таркибий бўлинма ўз кадрларига эга бўлиб, уларнинг олдига қўйилган вазифаларни уддалаш орқали давлат хизматчилари таркибий бўлинманинг қуйи мақсадига эришишида ўз ҳиссаларини қўшадилар (ўз навбатида, ташкилот мақсадига ҳам). Бундан келиб чиқадики, давлат хизматчисини баҳолаш мезони бу унинг олдига қўйилган ҳамда таркибий тузилманинг қуйи мақсади ва ташкилотнинг мақсади билан бевосита боғлиқ бўлган вазифаларни уддалашидир.

Баҳолашдан кутилаётган натижага қараб баҳолашнинг мақсадлари турлича. Кейинги ўринларда баҳолаш механизминини ишлаб чиқиш учун зарур бўлган мақсад турларидан баъзиларига таърифлар келтирамиз.

Миқдорий мақсад – бу миқдорий кўрсаткичлар билан аниқланади, яъни сонига қараб белгиланади. Миқдорий мақсадларни белгилаш ва уларга эришиш сифатли мақсадлардан кўра осонроқ. Улар қуйидаги саволга жавоб беради: Нечта мақсадга эришилган?

Сифат мақсади – ўз ишидан қониқиш даражасини ифодалайди, кўпинча қуйидаги саволга жавоб беради. “Иш қанчалик яхши, тўғри, тўлиқ амалга оширилган?”.

Индивидуал мақсад – ходимнинг шахсий жавобгарлик доираси миқёсида баҳолаш даврида ходимнинг шахсий вазифалари ва кўрсаткичларини ифода этади. Бу ҳам миқдорий ҳам сифат мақсадларни ўз ичига олади.

Ташкилот мақсадларнинг турлари ва уларнинг миқдорини ўзининг хусусиятларидан келиб чиқиб белгилайди. Лекин миқдорий жиҳатдан мақсадларнинг умумий сони кўпайтириб юбориш мақсадга мувофиқ эмас.

Энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (ЭМСК)ни белгилашнинг навбатдаги муҳим босқичларидан бири бу ташкилотнинг жамият ва давлат олдидаги тутган ўрнини белгилаб берувчи муҳим таркибий қисмларини кўриб чиқишдир. Ташкилот стратегиясини унинг стратегик мақсади ва вазифалари белгилаб беради.

Миссия – бу ташкилотнинг мавжудлиги сабаблари ҳақидаги тезис, бошқача айтганда, миссия ташкилот нима учун мавжудлиги ва бошқа ташкилотлардан нимаси билан фарқ қилишини тушунтириб беради.

Миссияни шакллантиришда қуйидаги жиҳатларни ҳисобга олиш зарур бўлади:

- ташкилотнинг ноёб жиҳатлари, унинг тарихи ва қадриятлари, кучли ва ожиз тарафлари;

- ташкилот фаолиятига атрофдаги муҳит қандай таъсир кўрсатади;

- мавжуд ресурсларнинг миқдори ва сифати;

- ташкилот раҳбариятининг бошқариш усули;

Белгиланган миссияни мувофиқлаштириш жуда кўп вақт талаб қиладиган, зарур ҳолларда тегишли соҳа экспертлари ва тадқиқотчилари билан ҳал этиладиган вазифадир, шунинг учун кўпгина ташкилотларда унинг аниқ баёноти мавжуд эмас, баъзиларида эса умуман йўқ.

3.2. Ходимларни бошқаришнинг самарали услублари

Бугунги кунда давлат бошқаруви самарадорлигини таъминлаш учун инсон ресурсларини бошқариш тизимининг роли тобора муҳим аҳамият касб этмоқда. Ҳар қандай мамлакат иқтисодий ўсиши ва ривожланишининг асосий омили одамлар эканлиги нуқтаи назаридан айниқса муҳимдир.

Шу сабабли, кўплаб мамлакатлар давлат хизмати учун ходимларини танлашда, уларнинг фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантиришда турли инновацион усулларни жорий этиб боради ва такомиллаштиради.

Рақамли технологиялар даврида, таҳликали ва шиддат билан ўзгараётган замонда, ҳар қандай давлатнинг рақобатбардошлилиги бевосита унинг кучли ва тезкор давлат аппаратига, хусусан унинг профессионал ва самарали давлат фуқаролик хизмати тизимига боғлиқдир.

ЭМСК (энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари) ташкилотнинг ижро органи фаолияти самарадорлигини ўлчаш мезонлари учун хизмат қиладиган кўрсаткичлардир. Баҳолаш мезонлари ўрнатилган даврийлик бўйича (ҳар ойда, ҳар кварталда, ҳар ярим йилда, ҳар йили) ҳисобланади.

Ташкилот олдига қўйилган мақсадларга эришиш учун ЭМСК тизимини жорий этиш доирасида таҳлил амалга оширилиши ва зарур ҳолатларда ташкилотдаги мавжуд меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларини ўзгартириш керак. Ўзгаришлар доирасида

ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг асосий кўрсаткичлари ва уни жорий этиш механизмини ишлаб чиқиш лозим бўлади.

ЭМСК тизимини жорий этишда қуйидаги босқичлардан иборат жараённи амалга ошириш зарур:

1-қадам

ЭМСК тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш учун масъул шахс идора раҳбариятининг қарори билан тайинланади.

ЭМСК тизимини ишлаб чиқиш, жорий этиш ва мониторинг қилиш учун тайинланган шахснинг лавозим йўриқномалари бўйича ички ҳужжатлари тасдиқланади.

Идора ЭМСК тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш учун ЭМСК консультантини жалб қилишга ҳақли.

2-қадам

Ходимлар, таркибий бўлинмалар, идора (кейинги ўринларда ижроия органи) учун ЭМСК тизимини ишлаб чиқиш, жорий этиш ва мониторинг қилиш бўйича ишчи гуруҳини тузиш.

Ишчи гуруҳ таркибига: ишчи гуруҳ раиси, ишчи гуруҳ раиси ўринбосари, ташкилот таркибий бўлинмалари раҳбарлари, бош муҳосиб, кадрлар бўлими бошлиғи ва бошқа манфаатдор ходимлар, шунингдек, ташкилот раҳбарияти вакиллик органи томонидан тайинланган ЭМСК тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этишга жавобгар шахс киради.

Ишчи гуруҳ таркиби идора раҳбари томонидан шакллантирилади ва тасдиқланади. Ишчи гуруҳ ўрнатилган муддатда идорага ЭМСК тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш бўйича таклифлар киритади.

3-қадам

Ишчи гуруҳ ижроия органларининг ЭМСК ишлаб чиқишда Ўзбекистон Республикаси давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг Намунавий стандарти, Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси, давлат ва ички меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, ташкилот миссияси, стратегик мақсадлари ва истиқболи, шунингдек, ижроия органларининг функционал мажбуриятлари ва лавозим йўриқномаларини ҳисобга олади.

Ишчи гуруҳ томонидан ижроия органлари учун асосий кўрсаткичларни белгилаш мақсадида амалдаги меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар таҳлили амалга оширилади, шу билан бирга, қуйидаги амалда бўлган, режалаштирилган ва базавий кўрсаткичларни ишлаб чиқади.

4-қадам

Ишчи гуруҳ томонидан ишлаб чиқилган ижроия органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш, жорий этиш ва мониторинги бўйича тавсиялар идора раҳбари томонидан кўриб чиқилади ва қарор билан тасдиқланади.

Идора раҳбари қарорига асосан ижроия органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида буйруқ чиқарилади ва ЭМСК тўғрисида ички Низом ишлаб чиқилади.

5-қадам

Жорий этилган ижроия органлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизими ЭМСК ташкилотда белгиланган муддат давомида (3 ойдан кўп бўлмаган) синовдан ўтказилади, ушбу муддат давомида Ишчи гуруҳ ЭМСК тизимининг кўрсаткичлари ва рентабеллиги бўйича мониторинг ўтказилади.

Ишчи гуруҳи томонидан самарадорликни ошириш мақсадида идора раҳбарининг эътиборига ижро этувчи органлар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг мавжуд тизимни қайта кўриб чиқиш ва ўзгартириш киритиш бўйича

таклифлар киритилиши мумкин.

ЭМСК тизимнинг самарадорлиги ушбу тизимдан фойдаланишда бир қатор принципларга риоя қилинганда эришилади:

- *“10/80/10” қондаси* – ташкилотда натижадорликнинг 10 та асосий кўрсаткичи, 80 тагача ишлаб чиқариш кўрсаткичлари ва 10 та энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари ишлаб чиқилиши лозим. Бўлинмалар учун 5-8 тадан кўп бўлмаган кўрсаткичлардан фойдаланиш тавсия этилади, акс ҳолда давлат хизматчилари режалаштириш билан, ташкилот раҳбарияти эса ЭМСК нинг бажарилиши назорати билан жуда банд бўладилар ва бу эса идора ҳамда бўлинмадаги иш натижадорлигига керакли даражада катта таъсир кўрсатмайди.

- *бошқарилиш ва назорат қилиниш принципи* – бошқарувчи бўгин тизимнинг ўзига тегишли қисмини бошқариш ҳамда назорат қилиш учун ваколат ва ресурсларга эга бўлиши лозим.

- *ҳамкорлик принципи* – ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик мақсаддини белгилаш ҳамда барча бўлинма ва бўлимлар ўртасида ўзаро ҳамкорликнинг самарали тизimini яратиш зарур.

- *кучни асосий йўналишларга ўтказиш принципи* – ходимларнинг иш унумдорлигини ошириш мақсадида уларнинг ваколатлари кенгайтирилиши лозим. Бу, айниқса, ташкилотда ўз фаолиятини тренинглар ўтказиш билан амалга оширувчи, малака ошириш билан шуғулланиб қўллаб-қувватлашга муҳтож ходимларга тегишли. Шу билан бирга, ҳам горизонтал, ҳам вертикал натижа берувчи муносабатларни ўрнатиш зарур.

- *кўрсаткичларни баҳолаш, ҳисобдорлик ва унумдорликни ошириш жараёнлари интеграцияси принципи* – ушбу принципнинг моҳияти кўрсаткичларни баҳолашнинг алоҳида бир моделини яратишдан, шакллантириладиган ҳисобдорлик билан олинган маълумотларни боғлашдан иборат. Шунингдек, юзага келадиган мураккабликларни муҳокама этиш ва ечимини топиш учун режали ҳисобот йиғилишларини ўтказиш ҳам муҳим ҳисобланади.

- *ишлаб чиқариш кўрсаткичларини стратегия билан мувофиқлаштириш принципи* – давлат идорасидаги исталган ходимнинг фаолияти ва ҳисобдорлигини баҳолаш кўрсаткичлари умумий ривожланиш стратегияси ва мақсадлар тактикаси билан боғлиқ бўлиши ҳамда ушбу мақсадларга эришишдан ходимларнинг манфаатдор бўлишига қаратилиши зарур.

Кўрсаткичларнинг натижадорликка асосланган ҳолда ишлаб чиқилган ушбу тизим ҳар бир орган ёки унинг бўлими қайси босқичда эканлиги, белгиланган мақсадга эришиш учун қанча иш бажарилиши лозимлигини аниқлашга ёрдам беради.

Давлат хизматчилари ЭМСК тизimini аниқлаши ва баҳолаши учун ҳақиқий, режалаштирилган ва дастлабки қийматлардан фойдаланиш зарурдир (3.1-жадвал).

Муҳимлиги % (Wi) – бу кўрсаткичнинг аҳамиятини ифодаловчи кўрсаткичларнинг миқдорий катталиги бўлиб, ишчи гуруҳ томонидан ишнинг бажарилиш мураккаблиги (оддий мураккаблиқдан юқори мураккаблиқгача) ва қилинган хато қанчалик аҳамиятга (абсолют аҳамиятсиздан, абсолют аҳамиятлигача) эгаллик мезони бўйича ўтказилган муҳокама натижалари асосида аниқланади.

Таянч (Qbi) – бу шундай қийматки, ушбу қийматдан паст кўрсаткичга эришилиши, бажарилмаганлик, яъни 0% деб ҳисобланади.

Режа (Qpi) – бу этолон бўлиб хизмат қиладиган ва эришиш режалаштирилган кўрсаткичнинг белгиланган даражаси бўлиб, ушбу қийматга эришиш фаолиятнинг самарали эканлигидан далолат беради.

Факт (Qfi) – бу муайян муддат давомида белгиланган кўрсаткич бўйича бажарилган ишнинг аниқ натижаси.

3.1-жадвал. Давлат хизматчилари учун ЭМСК кўрсаткичларини ҳисоблаш тизими

Муҳимлиги % (Wi)	Маълум бир кўрсаткичнинг муҳимлиги. Жами 1 ни беради.
Таянч (Qbi)	Кўрсаткичларнинг мумкин бўлган минимал катталиги. Таянч даражадан пастлик – натижанинг йўқлиги.
Режа (Qpi)	Эришилиши лозим бўлган кўрсаткич, натижаларни яхшилашга олиб келадиган меъёрдагидан ортиқча кўрсаткич.
Факт (Qfi)	Муайян муддат давомидаги ишнинг аниқ натижалари.

Таркибий бўлинмалар ва ҳар бир алоҳида олинган давлат хизматчиси учун баҳолаш йўналишини аниқлаш давлат назорат органи мақсад ва вазифаларидан тортиб, унинг таркибий бўлинмалари ва алоҳида олинган давлат хизматчиларининг лавозим йўриқномалари босқичма босқич тизимлаштириш воситасида амалга оширилади.

Ходимнинг натижадорлигини ҳисоблаш учун ҳар бир кўрсаткич бўйича ЭМСК индексларини билиш лозим. Ҳисоблаш формуласи қуйида келтирилган.

$$\text{ЭМСК Индекси} = ((\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Режа} - \text{База})) * 100\% \quad (1)$$

Сўнгра кўрсаткичлар бўйича ҳар бир ЭМСК индексини унинг белгиланган салмоғига кўпайтирилади ва қуйидаги формула бўйича натижадорлик коэффициенти чиқарилади:

$$\text{Натижадорлик коэффициенти (ЭМСК)} = \sum \text{Индекс (ЭМСК)} * W_i \quad (2)$$

Агар кўрсаткичлар процентда берилмаса (миқдор, соат ва ҳ.к.), у ҳолда қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$\text{ЭМСК индекси} = (\text{Факт} * 100\%) / \text{Режа} \quad (3)$$

ЭМСК индекси ҳисоблаб чиқилганидан кейин уларнинг йиғиндиси ҳисобланади, ҳосил бўлган сон ЭМСК натижадорлиги коэффициенти ҳисобланади.

3.2-жадвал. Кўрсаткичларни тўлдириш учун бланк

Хизматчининг Исми шарифи/Таркибий бўлинма номи _____								
Лавозим, таркибий бўлинма (хизматчи бўлса) _____								
Баҳолаш даври _____								
№	Кўрсаткич	Муҳимлиги	Таянч	Режа	Факт	Индекс	Жавобгар шахс	Изоҳ
Натижадорлик коэффициенти (ЭМСК)								

Натижадорлик коэффициенти ҳар бир ходимнинг ташкилот ривожига қўшган ҳиссасини баҳолаш имконини беради. Ходимнинг натижадорлиги процентидан келиб чиқиб, градациядан фойдаланилади, таблицада кўрсатилган коэффицент шунга боғлиқ бўлади ва унга кўра мукофотлаш ҳажми белгиланади. Градация 6-жадвалда келтирилган.

Фоизлар градацияси, ушбу тизим амал қиладиган орган ва унинг олдида қўйилган мақсадларга боғлиқ бўлади. Ушбу коэффицент давлат хизматчисига ажратиладиган мукофотлаш қисмини тартибга солади.

3.3-жадвал.

Фаолият натижадорлиги ва коэффицентининг ўзаро алоқадорлиги

Ходимнинг натижадорлиги фоизи	Кoeffициент
Натижадорлик коэффиценти 80%дан кам	0
Натижадорлик коэффиценти 80-90%%	0,5
Натижадорлик коэффиценти 90-100%%	1
Натижадорлик коэффиценти 100%дан юқори	1,2

ЭМСК тизимини ишлаб чиқишда ҳар бир коэффицентга қўйиладиган муайян талабларни ҳисобга олиш зарур:

- ҳар бир коэффицент аниқ белгиланиши керак, шундагина уни исталган фойдаланувчи ўлчаши мумкин. Хусусан, иш натижалари ушбу индикатор воситасида баҳоланаётган ходим ҳам. Масалан, мижозлар билан ишловчи менежернинг ўз иш жойида оддий ҳисоб-китобнинг ташкил этилиши, доим қўл остида бўлган маълумотлардан фойдаланиб, унга “ўз” ЭМСК тизимини осонлик билан ҳисоблашга имкон беради;

- тасдиқланган кўрсаткичлар ва меъёрлар эришиб бўладиган даражада бўлиши керак. Мақсад ҳаётий бўлиши, шу билан бирга, рағбатлантирувчи ҳам бўлиши зарур;

- ҳар бир индикатор баҳоланаётганларнинг масъулияти доирасида бўлиши керак;

- кўрсаткичлар персоналнинг мотивацияси ва самарадорлигини ошишига имкон яратиши лозим, бу эса бевосита мақсаднинг тўғри қўйилиши билан боғлиқдир. Масалан, Савдо бўлими янги мижозларни жалб этиш бўйича ўз режасини бажарган тақдирида бўлим ходимлари мукофотга умид қилиши мумкин. Режа бажарилмаса, аксинча мукофот берилмайди;

- кўрсаткичлар қиёсланувчан бўлиши лозим, яъни айтиб бериш билан бир хил кўрсаткични икки хил вазиятда таққослаш мумкин. Масалан, вилоят миқёсидаги шаҳарда жойлашган савдо нуқтасидаги ўртача чекни (кунлик ўртача тушумнинг бир кунда тушган чеклар сонига нисбати) қишлоқ шароитида жойлашган савдо-шаҳобчалари билан солиштириб бўлмайди;

- натижалар асосида хулосалар чиқарилиб, қарорлар қабул қилиниши учун коэффицентнинг ўзгариш динамикаси яққол намоён (график тарзда) этилиши лозим;

- ҳар бир кўрсаткич мазмунга эга бўлиши ва таҳлил учун асос ҳисобланиши зарур.

Мазкур босқичда стратегияни амалга ошириш бўйича чоралар танланган. ЭМСК – бу муваффақиятнинг муҳим омилларини белгилашда восита ҳисобланади, зеро, ЭМСК – рақамлар шаклида ифодаланган миқдорий кўрсаткичлардир. Уларнинг иккинчи даражалиларини ажратиш, фақат энг муҳимларига эътибор қаратиш, шу билан улар миқдорини асосийлари қолгунча қисқартириш лозим. ЭМСКнинг сони чекланган бўлиши керак (уларни бажара олиш ва мониторинг сифатли бўлиши учун). Бундан ташқари, танлаб олинган ЭМСК ходимларни тегишли ҳатти-ҳаракатини амалга оширишга рағбатлантириши лозим. ЭМСК га қўйиладиган асосий талаблар:

- кўрсаткичлар сонининг чекланганлиги;
- бутун ташкилот учун умумийлиги;
- ўлчаш мумкинлиги, кўрсаткични рақам билан ифодалаш имконияти;
- муваффақиятнинг муҳим омиллари билан бевосита боғлиқлиги;
- назорат остидалиги, яъни омилларга таъсир кўрсата олиши;
- ходим учун рағбат.

ЭМСК (КРІ) фаолият самарадорлигини баҳолашнинг асосий воситаси бўлиб, у асосан хусусий сектор корхоналари фаолиятида кенг қўлланилиб келинади. Бироқ,

сўнги вақтларда давлат бошқарувида ҳам давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш жараёнида фойдаланила бошланди. Ушбу кўрсаткичлар тизими асосан прогнозлик, умумлаштириш, барқарорлик, иш ҳақининг мувофиқлиги ва бошқа муҳим жиҳатлари билан тавсифланади, шунинг учун у ҳукуматнинг кадрлар сиёсати борасидаги янги ислоҳоти ва умумий фаолиятини рағбатлантиришнинг муҳим воситасига айланиб улгурди.

2020 йилдан буён маҳаллий давлат бошқарув органларида юқори лавозимдаги давлат хизматчилари фаолияти Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичлари воситасида баҳолаш ишлари амалга ошириб келинмоқда.

Ушбу ҳаракатлар амалга оширилгандан буён маҳаллий давлат бошқарув органларида фаолият самарадорлигини баҳолаш бўйича тажриба ва тадқиқотлар олиб борилиб, бу борада бир қатор ижобий тажрибаларга эришилди. Бироқ, ривожланган мамлакатлар тажрибасидан фарқли ўлароқ Ўзбекистонда бундай тизим бироз кеч амалга оширилган бўлсада, маҳаллий ҳукумат органларида фаолиятни баҳолашда KPI дан фойдаланиш бундай тузилмаларда иш самарадорлигини яхшилашга асос бўлади.

3.3. Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрларни баҳолашнинг жорий амалиёти таҳлили ва уни такомиллаштириш бўйича тавсиялар

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан республиканинг барча туман, (шаҳар)ларида ҳоким ва ҳоким ўринбосарлари фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (ЭМСК, KPI) асосида баҳолаш тизими йўлга қўйилган. Бу ўз навбатида ҳудудни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш ва натижага эришишда ҳар бир раҳбарнинг ҳиссасини аниқ белгилаш имконини беради.

Шу билан бирга, ҳар бир ҳоким ўринбосарларининг эришган натижаларини жамлаш асосида ҳоким фаолиятига баҳо берилади. Мазкур ҳолат ўз навбатида туман (шаҳар) ҳокимликларида жамоавий муҳитни шакллантириб, умумий натижа учун бутун ҳокимлик ташкилий тизим имкониятларини сафарбар этишга туртки беради.

Амалиётда кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш қуйидаги тўртта катта йўналишда амалга оширилмоқда:

1-йўналиш – вазирликлар, давлат қўмиталари, давлат бошқарувининг бошқа органлари ва хўжалик бирлашмалари раҳбарлари ўринбосарларининг фаолияти самарадорлигини баҳолаш;

2-йўналиш – туман (шаҳар) ҳокими ва уларнинг ўринбосарларининг ЭМСК бўйича фаолияти баҳоланмоқда;

3-йўналиш – секторлар раҳбарлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш;

4-йўналиш – вазирлик ва идораларнинг марказий аппарати бўлинмалари бошлиқлари ва ходимларини, шунингдек вазирлик ҳузуридаги ташкилотлар ҳамда вазирликнинг ҳудудий бошқармалари бошлиқлари ва ходимларини баҳолаш.

Баҳолаш тизимини амалиётда татбиқ этилиши натижасида ҳар чорақда барча туман (шаҳар) ҳокимлари ва ўринбосарларининг рейтинги шакллантирилиб борилмоқда. Рейтинг жорий этилиши маҳаллий ҳокимликлар раҳбарлари ўртасида соғлом рақобат муҳитни шакллантириб, уларнинг ўзаро мусобақалашув асосида юқори натижаларга эришишини рағбатлантиради.

Ушбу тизимга асосан туман (шаҳар) ҳокими ва унинг ўринбосарлари фаолияти аввалдан белгиланган аниқ кўрсаткичлар (амалда 72 та) ва мақсадли индикаторлар асосида ҳар чорақда баҳоланади.

Самарадорлик кўрсаткичлари натижалари Агентликнинг argos.uz порталининг "Рейтинг" (<https://argos.uz/oz/indicator>) менюсида жойлаштирилади ва у қуйидаги қисмлардан иборат:

- натижадорлиги юқори ҳудудлар
- кўрсаткичлари энг юқори туман (шаҳар)лар
- ҳудудларда кўрсаткичлари энг қуйи туман (шаҳар)лари
- ҳоким ўринбосарларининг ЭМСК бўйича рейтинги
- туман (шаҳар) ҳокимларининг ТОП-20 талик рейтинги;
- туман (шаҳар) ҳокимларининг ҚУЙИ-20 талик рейтинги.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш Ўзбекистон Республикаси президенти томонидан 2021 йилнинг 24 август куни «Маҳаллий ижроия ҳокимияти органлари раҳбарлари ўринбосарларининг уларга юкланган вазифаларни бажаришда шахсий масъулиятини кучайтириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарори (ПҚ-5230) бир қатор муҳим вазифалар белгиланган эди. Жумладан, маҳаллий ижроия ҳокимияти органлари фаолияти самарадорлигини ошириш, ҳудудларда амалга оширилаётган ислохотларни изчил давом эттириш, ҳудудларни, айниқса ижтимоий-иқтисодий ривожланишда нисбатан орқада қолаётган туман ва шаҳарларни жадал ривожлантириш, аҳолининг турмуш даражаси ва сифатини оширишда биринчи навбатда барча даражадаги маҳаллий ҳокимликлар раҳбарлари ва улар ўринбосарларининг ваколатларини аниқ белгилаш ҳамда шахсий масъулияти ва жавобгарлигини ошириш, шунингдек, маҳаллий ҳокимликлар раҳбарлари ўринбосарлари фаолияти самарадорлиги ҳамда мақсадли вазифаларга эришилишининг асосий мезонлар орқали баҳолаш тизимини жорий этиш мақсад қилинган.

Ушбу мақсадларни амалга оширишда маҳаллий ҳокимликлар раҳбарлари ўринбосарларининг фаолияти ҳар чорак якуни бўйича маҳаллий вакиллик ҳокимияти органлари йиғилишларида танқидий муҳокама қилинади ҳамда баҳоланади. Бунда, маҳаллий ҳокимликлар раҳбарлари ўринбосарлари томонидан самарадорлик кўрсаткичлари ижроси 70 фоиздан кам таъминланганда — «қониқарсиз», 71 фоиздан 90 фоизгача — «қониқарли», 91 фоиздан 99 фоизгача — «яхши» ҳамда 100 фоиз ва ундан юқори бўлганда «аъло» деб баҳоланиши назарда тутилган.

Ҳудудлар бўйича олиб борилган тадқиқот давомида шу нарса маълум бўлдики, республикадаги маҳаллий давлат бошқарув органларида ҳоким ва унинг ўринбосарлари фаолияти самарадорлиги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан ЭМСК услуги ёрдамида баҳоланади. Лекин, маҳаллий давлат бошқарув органларининг қуйи лавозимларида фаолият юритаётган ходимлари масалан, бўлим бошлиқлари, мутахассислар ва ёрдамчи мутахассислар фаолиятини ҳоким ўринбосарларининг ўзлари томонидан баҳолашнинг тизимлашмаган усуллари ёрдамида баҳоланиши маълум бўлди.

3.4-жадвал

Туман ҳокимининг иқтисодий ва молия-хўжалик масалалари бўйича биринчи ўринбосарлари учун КРІ¹²

№	Муҳим вазифалар	КРІ	Ўлчов бирлиги	Вазн
1	Республика бюджетига режалаштирилган даромадларни таъминлаш (шартли)	Йил бошидан буён тушумлар ҳажми	млрд. сўм	15
2	Туманнинг маҳаллий бюджетига режалаштирилган тушумларни	Йил бошидан буён тушумлар ҳажми	млрд. сўм	15

¹² Alisher Eranov, Shokhrukh Nuraliev. Performance management in the civil service: evidence from Uzbekistan.

	таъминлаш			
3	Яширин иқтисодиёт улушини камайтириш	Йил бошидан бери фаолият юритаётган корхоналар сони билан электрон ҳисоб-фактурага ўтган тадбиркорларнинг умумий сонига нисбати	сон	10
4	Кам таъминланган оилалар сонини камайтириш	Йил бошидан буён кам таъминланганлар рўйхатидан чиққан оилалар сони	сон	10
5	Аҳоли бандлиги орқали доимий даромад манбасини яратиш	Йил бошидагига нисбатан солиқ тўловчилар сонидagi ўзгариш	сон	15
6	Аҳоли орасида тадбиркорлик кўникмаларини ривожлантириш орқали янги тадбиркорлик субъектларини ташкил этишга кўмаклашиш	Йил бошидан буён рўйхатдан ўтган тадбиркорлик субъектлари (юридик шахслар) сони	сон	6
		Йил бошидан буён рўйхатдан ўтган тадбиркорлик субъектлари (ятт) сони	сон	5
7	Тадбиркорлик фаолиятини бошлаш учун ер ажратиш	Йил бошидан буён "E-IJRO" аукциони орқали ажратилган ер майдони	сон	8
8	Аҳолининг ўз-ўзини иш билан таъминлаш орқали даромад манбасига киришига кўмаклашиш	Йил бошидан буён ўзини ўзи банд қилган аҳоли сони	сон	8
9	Меҳнат бозорида рақобатбардош бўлмаган аҳолини иш билан таъминлаш	Йил бошидан буён жамоат ишларига жалб қилинган ишсизлар сони	сон	5
10	Меҳнат бозоридаги зарур кўникмаларни эгаллашда аҳолига ёрдам бериш	Йил бошидан буён қайта тайёрловдан ўтганлар сони	сон	5

Лекин, ҳар қандай фаолиятда самарадорликнинг муҳим кўрсаткичлари асосида баҳоланаётганда КРІ кўрсаткичлари 5 ва 6 та йўналишдан ошиб кетмаслиги тавсия қилинади. Халқаро тан олинган методикаларга таянадиган бўлсак, фаолиятни баҳолашда мақсадлар даражасидан келиб чиқилган КРІ кўрсаткичларига вазн берилаётганда энг катта вазннинг қуйи чегараси 25 дан ошиб кетмаслиги ва энг кичик вазннинг қуйи чегараси 15 дан пасайиб кетмаслиги айтиб ўтилган. Акс ҳолда баҳолаш натижасининг аниқлиги йўқолади. Маҳаллий давлат бошқаруви органларида ҳоким ўринбосарларининг КРІ кўрсаткичлари ўртача 10 тани ташкил этади ва бу кўрсаткичларга берилган вазнлар ҳам кичиклашиб кетган. Бу эса юқоридаги услубий тавсияга тўғри келмайди. Шунинг учун ҳоким ўринбосарлари фаолиятни баҳолашда энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини энг муҳимларини ажратиб олган ҳолда уларни сонини камайтириш тавсия этилади. (3.4-жадвал)

Шунингдек, ўрганилган ҳудудлардаги маҳаллий давлат бошқарув органларида ўтказилган сўровномада ҳоким ўринбосарларига қўл остингиздаги ўрта ва қуйи лавозимларда фаолият юритаётган мутахассислар фаолиятини баҳолаб борасизми ва агар баҳоласангиз қандай методлар асосида баҳолайсиз деб сўралганда, респондентларнинг ярими (50 фоизи) баҳолаш ишларини амалга оширишларини, ярими (50 фоизи) эса амалга оширмасликларини айтиб ўтдилар. Бу эса, ходимларга нисбатан мотивацион механизмлар ишламаслигидан далолат беради.

Мавзуга оид амалий тавсиялар

1. Маҳаллий ижроия ҳокимияти органларининг аниқ мақсадга йўналтирилган асосий кўрсаткичлар (индикаторлар) белгиланган қисқа (1-3 йиллик), ўрта (3-5 йиллик) ва узоқ (5-10 йиллик) муддатли ривожланиш стратегияси ишлаб чиқилиши мақсадга мувофиқ. *Масалан:* Ривожланган давлатларда самарадорликни баҳолаш учун энг аввало, Ҳукумат даражасида мамлакатни барча йўналишлар бўйича ривожлантиришнинг ўрта ёки узоқ муддатли стратегияси ишлаб чиқилади (одатда

парламент сайловларидан кейин янгидан шаклланган Ҳукумат бош вазир номзодини парламент тасдиғидан ўтказишда 5 йиллик (ёки сайлов даврига нисбатан) ўзининг дастурини парламентга тақдим этади).

2. Давлат фуқаролик хизматида, шу жумладан маҳаллий ижроия ҳокимияти органлари раҳбар ва ходимлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича ягона норматив ҳуқуқий ҳужжат қабул қилиш лозим. *Масалан:* Ўзбекистонда самарадорликни баҳолаш “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун лойиҳасининг 17-моддасида умумий қоидалар белгиланган. Айти пайтда хорижий давлатларда, хусусан Хитойда (2018 йилдаги “Хитой халқ республикаси давлат хизматчилари тўғрисида”ги Қонуннинг 1 та боби 7 та моддаси), Японияда (1947 йилдаги “Миллий давлат хизмати тўғрисида”ги Қонуннинг 1 та боби 5 та моддаси) АҚШда (2001 йилда алоҳида Қонун), Корея Республикасида (2005 йилда “Жанубий Корея Республикасида давлат ҳукумати ҳаракатлари тўғрисида”ги Қонуннинг 1 та боби 6 та моддаси, 2017 йилдаги “Кадрлар фаолиятини баҳолаш тўғрисида”ги Президент қарори, 2017 йилдаги “Юқори лавозимдаги мансабдор шахслар фаолиятини бошқаришни тартибга солиш тўғрисида”ги қарорининг тегишли қисми), Францияда (2010 йилдаги “Давлат хизматчилари профессионал фаолиятини баҳолашнинг умумий асослари тўғрисида”ги Ҳукумат қарори), Латвияда (2012 йилдаги “Давлат бошқарув органларида ходимларнинг фаолиятини баҳолаш тўғрисида”ги Ҳукумат қарори), Польшада (2015 йилдаги “Фуқаролик хизмати ташкилотлари ходимларининг (аъзоларини) кундалик баҳолаш тартиби ва шакллари тўғрисида”ги Ҳукумат қарори), Белгияда (Қиролнинг 2013 йилдаги “Федерал давлат хизматини баҳолаш тўғрисида” Фармони), Буюк Британияда (2016 йилда қабул қилинган “Давлат хизмати менежменти кодекси” ҳамда 2021 йилдаги “Фуқаролик хизмати юқори мансабдор шахсларининг фаолиятини бошқариш механизмлари тўғрисида”ги Ҳукумат қарори тегишли қисмлари) каби махсус тузилмалар мавжуд.

3. Маҳаллий давлат бошқарув органларининг ташкилий-назорат (инсон ресурсларини бошқариш) тузилмаларининг функционал вазифаларига самарадорликни баҳолашга оид аниқ вазифаларни белгилаш.

4. Самарадорликни баҳолаш бўйича амалдаги норматив ҳужжатлар ва уларни амалиётда қўллашга оид муаммоларни бартараф этиш лозим жумладан:

а) “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун лойиҳасида самарадорликни баҳолашга оид нормалар тўлиқ акс эттирилмаган.

б) Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ҳудуд ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришни рейтинг баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПҚ-4702-сонли қарорида:

- қарорда ҳудуд раҳбарларининг ваколатига кирмайдиган индикаторлар белгиланган бўлиб ҳудудни баҳолаш кўзда тутилган, амалиётда эса ҳудуд раҳбарларини баҳолаб келинган.

- белгиланган индикаторларнинг мақсадли кўрсаткичлари адолатли белгиланмаганлиги, бунинг натижасида кичик туманларининг натижадорлиги юқори бўлиб катта туманлар паст натижа кўрсатишган.

- индикаторларга долзарблиги ҳамда мураккаблигини инобатга олиб вазнлар белгиланмаган, бунинг натижасида устувор индикаторлар натижадорлиги этиборсиз қолган.

- ҳудудларнинг рейтинг натижаларига кўра нафақат ҳудудларининг раҳбар ходимлари балки масъул вазирликлар ҳам баҳоланиши мақсадга мувофиқ.

г) Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Маҳаллий ижроия ҳокимияти органлари раҳбарлари ўринбосарларининг уларга юклатилган вазифаларни бажаришга шахсий масъулиятини кучайтириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-5230-сонли қарорда:

- қарорнинг 1-иловаси “Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши Раиси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларининг ўринбосарларига номзодларни танлаш, лавозимга тайинлаш ва уларнинг фаолиятининг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичларини ишлаб чиқиш, мониторинг қилиш ва самарадорлигини баҳолашнинг Ташкилий схемаси”да белгиланган муддатларни қисқалигини инобатга олган ҳолда қайта кўриб чиқиш.

- қарор доирасида Вазирлар Маҳкамасининг 2021 йил 28 августдаги 548-сонли қарорида кўрсаткичларнинг долзарблиги ҳамда мураккаблигини инобатга олган ҳолда вазнлар белгиланмаган.

Назорат учун саволлар

1. Ходимларнинг фаолият самарадорлигини бошқариш қандай асосий мақсадни кўзлайди?

2. Самарадорликни бошқаришда нималар асосий мақсад деб белгиланади?

3. Энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари тизимини жорий этишнинг қандай босқичлари мавжуд?

4. Самарадорликни бошқаришда мақсад қўйишнинг SMART усули қандай тамойилларга асосланади?

5. Давлат фуқаролик хизматида энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) тизимини жорий этиш қандай натижаларга эришишга ёрдам беради?

Мавзуга оид тестлар

1. KPI баҳолаш методи мақсад қўйишнинг SMART усули тамойилларига асосланади. Ушбу усулдаги “М” нимани англатади?

A. Мақсаднинг ўлчовга асосланганлигини

B. Мақсаднинг аниқлигини

C. Мақсаднинг ишончлилигини

D. Мақсаднинг бажарилиш муддатини

2. KPI баҳолаш тизимининг асосий тамойилларидан бири келтирилган жавобни аниқланг

A. “10/80/10” қондаси

B. Алоқа ўрнатиш принципи

C. Тартибга солиш принципи

D. Самарадорлик принципи

3. Ташкилот бўлинмалари фаолиятини баҳолашда ўртача нечта кўрсаткичлардан фойдаланиш тавсия этилади?

A. 10-12 та

B. 5-8 та

C. 2-5 та

D. 8-10 та

4. Ташкилотда KPI методи асосида баҳолаш механизминини ишлаб чиқиш учун зарур бўлган мақсад турлари келтирилган жавобни аниқланг?

A. Ташкилот мақсади, бўлинма мақсади, индивидуал мақсад

B. Миқдорий мақсад, индивидуал мақсад, жамоавий мақсад

C. Миқдорий мақсад, сифат мақсади, жамоавий мақсад

D. Миқдорий мақсад, сифат мақсади, индивидуал мақсад

5. Ходимнинг натижадорлигини ҳисоблаш учун ҳар бир кўрсаткич бўйича ЭМСК индексларини ҳисоблаш формуласи келтирилган жавобни аниқланг.

- A. \sum Индекс (ЭМСК)*Wi
- B. ((Факт - База) / (Режа - База) * 100%
- C. (Факт * 100%) / Режа
- D. (Режа * 100%) / Факт

Мавзуга оид амалий топшириқлар

Маълумки, ходимлар фаолиятини энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари асосида баҳолаш маълум даражада ўзининг ижобий натижаларини бермоқда. Буни Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан ҳоким ўринбосарларини баҳолаш натижасида эришилаётган ижобий ўзгаришлардан ҳам кўриш мумкин. Туман ҳокимликларида фаолият юритувчи раҳбар бўлмаган мутахассислар фаолияти натижаси ҳам ҳоким ўринбосарларининг фаолият самардорлигига тўғридан-тўғри таъсир этади. Шунинг учун, сиз фаолият юритаётган ҳокимликда ҳар бир мутахассис учун фаолият йўналишидан келиб чиқиб, энг муҳим самарадорлик кўрсаткичи асосида баҳолаш услубини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади. Масалан, ҳокимининг молия-иқтисодиёт ва камбағалликни қисқартириш масалалари бўйича биринчи ўринбосарининг бош мутахассиси учун энг муҳим самардорлик кўрсаткичи бўйича баҳолашни намунадаги мезон бўйича ишлаб чиқинг. Ишлаб чиқилган баҳолаш усули ёрдамида мутахассиснинг фаолият самарадорлигини ҳисоблаб кўринг.

№	Асосий мақсадлар	KPI	Вазн (%)	Режа	Амалда	Натижа (%)
1
2
3
4
5
Жами						...

Бунда, мақсадларни белгилашда ҳокимликнинг умумий мақсади ва ҳоким ўринбосари амалга оширадиган фаолият йўналишларидан келиб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади. Шунингдек, юқоридаги назарий тавсияларни инобатга олган ҳолда KPI кўрсаткичлари сонини ҳам тавсия этилганидан ошириб юбормаслик лозим бўлади.

(1) $\text{Натижа} = \text{Вазн} \times (\text{Амалда} / \text{Режа}) * 100$

(2) $\text{Натижа} = \text{Вазн} \times (\text{Режа} / \text{Амалда}) * 100$

Агар кўрсаткичлар бўйича бўйича амалда бажарилган ишлар ижобий тенденцияга эга бўлса, унда биринчи формула асосида натижа ҳисобланади. Агар кўрсаткичлар бўйича бўйича амалда бажарилган ишлар салбий тенденцияга эга бўлса, бу кўрсаткич 2 формула асосида ҳисобланади ва ҳар бир мақсад бўйича эришилган натижалар умумлаштирилади.

4-БОБ. ХОДИМЛАРНИ ЎҚИТИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ

4.1.	Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш тизимини яратиш
4.2.	Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида мавжуд кадрларни ўқитиш ва ривожлантириш тизими таҳлили ва тавсиялар

4.1. Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш тизимини яратиш

Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш – бу тизимли фаолият бўлиб, ходимларни доимий ривожлантириш ва ўстириш мақсадида уларларнинг потенциал қобилиятлари ривожлантирилади. Ташкилотга чуқур билимга эга бўлган профессионалларни танлаб олиш персонални ривожлантиришнинг асоси саналади. Меҳнат унумдорлигининг ўсиши, ташкилот фойдалилигини ошириш учун персонал салоҳиятини ошириш устида мунтазам ишлаш керак.

Шундай қилиб, “ташкилотнинг инсон ресурсларини ривожлантириш” тушунчасини ходимларни ўқитиш, касбий ўсиш ва мартаба менежменти жараёнини ташкил қилишни ўз ичига олган ўзаро боғлиқ ҳаракатлар тизими сифатида таърифлаш мумкин.

Ташкилотнинг инсон ресурсларини ривожлантиришдан мақсад - ташкилотни касбий муаммоларни ҳал қилиш ҳамда корхонанинг стратегик мақсадларини амалга ошириш учун ташкилотнинг самарали ишлаши ва ривожланиши учун яхши малакали ходимлар билан таъминлашдир. Персонални ривожлантириш вазифалари қуйидагилардан иборат:

- ташкилотнинг умумий қадриятларини шакллантириш;
- ахлоқий-психологик муҳитни яхшилаш;
- барча ходимларга ўқиш ва хизмат бўйича кўтарилиш учун бир хил имкониятлар тақдим этиш;
- кадрларга эҳтиёж ва уларнинг қўнимсизлигини пасайтириш;
- меҳнат унумдорлиги ва иш сифатини ошириш;
- корхонанинг фаолият кўрсатиши ва ривожланиши борасидаги вазифалар ва индивидуал вазифаларни ҳал қилиш учун ходимларнинг меҳнат салоҳиятини ошириш;
- ёш, истеъдодли ходимлар ва раҳбар кадрлар тайёрлаш.

Персонални ривожлантиришнинг асосий тамойиллари:

• персонални ривожлантиришнинг ҳар хил турлари ва шакллариининг узлуксизлиги ва мослашувчанлиги ва персонални ривожлантириш тизимининг бутунлиги;

• персонал тайёрлаш тизимини персонал салоҳиятини мониторинг қилиш ва ташкилотнинг ривожланиши ва фан-техника тараққиётини башорат қилиш асосида ташкилот фаолиятининг аниқ ижтимоий-иқтисодий шароитларига қараб, персонал салоҳиятини мониторинг қилиш ва персонал салоҳияти мониторинги асосида олдиндан тайёрлаш хусусиятини ҳисобга олган ҳолда қуриш;

• инсон ресурсларини ривожлантиришни рағбатлантириш.

Персонални ривожлантириш заруратига таъсир этувчи омиллар қуйидагилардан иборат:

- янги ахборот технологияларининг тез ривожланиши;
- турли бозорларда кучли рақобат;
- ташкилотлар маданиятига, уларнинг персоналга нисбатан стратегиясига замонавий талаблар;
- компания учун умумий фаолият дастури асосида ташкилотнинг инсон ресурслариини бошқаришга тизимли, комплексли қараш;

- стратегик вазифаларни ҳал қилиш мақсадида компания топ-менежментининг чора-тадбирларни амалга ошириш ҳамда умумий кадрлар сиёсати юритишда иштирок этиши;

- компаниянинг инсон ресурсларини бошқариш бўйича консалтинг хизматлари кўрсатувчи ташкилотлар тармоғини ривожлантириш.

Турли мамлакатларда давлат органларида кадрларни ривожлантириш харажатлари турличадир. Масалан, Японияда маҳаллий давлат органларида персонал тайёрлаш ва қайта тайёрлашга йиллик харажатлари иш ҳақи фондининг 10%дан 20%гача бўлган қисмини ташкил қилади. Ходимларни ўқитиш уларнинг меҳнат фаолиятида энг муҳим элемент сифатида кўриб чиқилади. Бу «япон мўъжизаси»нинг сирларидан биридир.

Францияда маҳаллий давлат бошқарув органларида ҳар йили иш ҳақи миқдорининг камида 1,5 фоизини ходимларни ўқитиш ва тайёрлаш учун сарф қилиши керак. Акс ҳолда, ташкилот жаримага тортилади ва фойдаланилмаган маблағлар ходимларни ўқитиш учун марказлаштирилган миллий жамғармага ўтказилади. Малака оширишдан сўнг имтиҳонлардан муваффақиятли ўтган тақдирда ходимлар иш ҳақи 20 фоизгача ошиши мумкин.

АҚШда ҳам муниципал бошқарув тизимида ходимларни ўқитиш давомида компенсация тўловларини ҳисобга олган ҳолда харажатлари 100 миллиард долларгача кўтарилди. Бундан ташқари, бундай тузилмаларда ўқитишнинг ўсиши давлат органларининг талаблари эмас, балки уларнинг эҳтиёжидан келиб чиқиб амалга оширилишидир.

Персонални ривожлантиришнинг ажралмас қисми бу персонал тайёрлаш - мақсадли, онгли ва режалаштирилган тадбирлар ва билимлар, кўникмалар, шунингдек корхона жамоаси аъзоларининг хулқ-атворини ривожлантиришга қаратилган фаолиятдир.

Ўқитиш жараёнида компетенциялар шакллантирилади (лат. *competere* – мос келиш, мувофиқ бўлиш), яъни билим ва кўникмаларни қўллаш ва касбий муаммоларни ҳал қилишда амалий тажриба асосида муваффақиятли ҳаракат қилиш қобилияти шаклланади. Компетенциялар деганда шахснинг сифат жиҳатидан самарали фаолият кўрсатиши учун зарур бўлган ўзаро боғлиқ бўлган фазилатлари мажмуи бўлган шахснинг асосий сифати тушунилади.

Кенг маънода персонални ўқитиш - бу ташкилотнинг умумий ўқитиш концепцияси доирасида ишлаб чиқилган ва персонални тизимли равишда ўқитишга, ўз навбатида компания стратегияси билан белгиланадиган мос келувчи бўлинмалар мақсадларини ҳисобга олган ҳолда ходимларнинг касбий билимлари, кўникмалари ва маҳоратини ривожлантиришга йўналтирилган ҳаракатлар мажмуи. Бунда, ушбу ҳаракатлар барча иерархик даражадаги ходимларнинг малакаси ва меҳнат унумдорлиги даражасининг ўзгаришига ижобий таъсир кўрсатиб, шахснинг ўқишга бўлган эҳтиёжини ва ташкилотнинг ўқитилган ходимларга бўлган эҳтиёжини қондиради.

Тор маънода персонални ўқитиш - бу ходимларга раҳбарлар ва мураббийлар раҳбарлиги остида ўз вазифаларини бажариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва маҳоратни ўзлаштириш бўйича ташкиллаштирилган, йўналтирилган, тизимли ва ва режа асосидаги жараёндир.

Касбий ўқитиш - бу ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини амалга оширишга ёрдам берадиган ходимларнинг касбий компетенцияларини шакллантиришга йўналтирилган бошқарув фаолиятининг бир тури.

Таълим тизимида компетенцияга асосланган таълим моделларидан фойдаланиш муносабати билан ташкилотнинг шахснинг билимлари, кўникмалари ва қобилиятларини шакллантириш ва баҳолаш истаги уларда шаклланган шахсий ва

касбий маҳорат даражасини ҳисобга олиш, уларни касбий стандартлар талаблари билан таққослаш зарурати туфайли кенгаймоқда. Ходимнинг компетенцияси уларни касбий фаолият доирасида қўллашнинг маълум чегараларини ўз ичига олади.

Персонал компетенциялари ходим томонидан унинг меҳнат функцияларини бажаришда кўрсатадиган касбий муаммоларни ҳал қилишнинг эришилган даражасини баҳолашни намойиш этади. Замонавий шароитда таълим ва ишбилармонлик муҳитида компетентли парадигмадан фойдаланишнинг долзарблигини ҳисобга олган ҳолда, компетенция ва компетентлик тушунчалари кадрлар малакасини ошириш жараёнида ривожланиши таъминланадиган ўқув предметининг таркибий элементларига тегишли. Ходимлар компетенциясининг шаклланиши ва ўсиши ташкилот томонидан қабул қилинган кадриятлар, мақсадлар ва талаблар тизимида боғлиқ бўлиши керак.

асосий объекти сифатида компания персонали тан олинади.

Таълим олувчиларнинг индивидуал ишлашини ташкил қилиш усули ўқишни уч турга бўлишни кўзда тутди: институционал, гуруҳ ва мустақил ўқиш.

4.1-жадвал

Турли хил белгилар бўйича персонални ўқитиш турлари (шакллари) таснифи

Ўқитиш тури белгиси	Шакли
Ўқитиш муддати бўйича	Узоқ муддатли Қисқа муддатли
Ўқитиш жараёнини ташкил қилиш бўйича	Уюшган Уюлмаган
Ўқитиш жойи бўйича	Иш жойида Ишлаб чиқаришдан узилган ҳолда
Ўқитиш дастурларининг мақсадли гуруҳлари бўйича	Раҳбарлар учун Мутахассислар учун Оммавий касб эгалари учун Барча тоифадаги персонал учун (очиқ дастурлар)
Компанияда иш тажрибаси бўйича	Янги ходимлар Тажрибали ходимлар
Ўқитиш ташаббускори бўлган субъект бўйича	Ташкилот Мустақил таълим
Ташкилот эҳтиёжларига мувофиқ	Қўллаб-қувватлайдиган ўқитиш (кундалик, тактик ўқитиш) Инқирозли ўқитиш (ностандарт вазият ёки муаммога реакция даражаси билан белгиланади) Огоҳлантирувчи ўқитиш, ўз олдида келажақда вужудга келиши мумкин бўлган муаммолар ва трендларни олдиндан кўра билишни кўяди
Ўқитиш мақсадлари бўйича	Персонални тайёрлаш Персонал малакасини ошириш Персонални қайта тайёрлаш

Ўқувчи ва ўқитувчи ўртасида ўзаро алоқалар усули ўқув жараёнини икки турга ажратади: кундузги ва масофавий таълим. Кундузги таълим афзалликлари ўқувчи ва ўқитувчи ўртасида бевосита алоқада бўлиб, умуман олганда машғулотлар самарадорлигини оширади. Ҳозирги вақтда масофавий ўқитиш оммалашмоқда ва кенг тарқалмоқда. Унинг афзалликлари - фойдаланиш қулайлиги ва қамровнинг кенглигидир.

Илмий адабиётларда персонални ўқитишнинг турлари ва шакллари синоним сифатида ишлатилади. Турли хил белгилар бўйича персонални ўқитиш турлари (шакллари) таснифи 4.1 -жадвалда келтирилган.

Соф кўринишда барча ўқитиш шакллари камдан-кам қўлланади, қоидада кўра, комплексли қўллаш хосдир. Малакали кадрларни ўқитишга мақсадли кўрсатмалар

мавжуд бўлган ҳолатда ҳар хил турдаги ўқитиш шаклларининг ўзаро боғланган комплекси орқали фойдаланилади. Ўқитиш мақсадлари бўйича персонални ўқитишнинг турли шакллари ажратиб кўрсатилади (4.2-жадвал).

4.2-жадвал

Ўқитиш мақсадлари бўйича персонални ўқитиш турлари тавсифи

Ўқитиш мақсадлари бўйича персонални ўқитиш тури	Ўқитиш турлари тавсифи
1.Кадрларни профессионал тайёрлаш, жумладан:	Билимлар, кўникмалар, маҳоратни ўзлаштириш ва белгиланган ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришга йўналтирилган мулоқот усуллари бўйича ўқитиш. Агар муайян фаолиятни амалга ошириш учун етарли малака олинган бўлса, тайёргарлик яқунланган ҳисобланади. Ўқувчи ёшлар ўқитилади
1.1.Бошланғич профессионал тайёргарлик	Келгуси профессионал тайёргарлик учун пойдевор сифатида билимлар, кўникмалар, маҳоратни ва мулоқот усулларини ривожлантириш (масалан, бакалаврлар тайёрлаш)
1.2. Ихтисослашган профессионал тайёргарлик	Ихтисослашган профессионал малака олиш учун мўлжалланган. Маълум бир касбга эга бўлиш мақсадида билимлар ва қобилиятларни чуқурлаштириш (масалан, мутахассис, магистр)
2.Профессионал такомиллашув (малака ошириш), жумладан:	Уларни замонавий ишлаб чиқариш талабларига мувофиқлаштириш мақсадида, шунингдек, касбий ўсишни рағбатлантириш учун билимлар, кўникмалар, маҳоратни ва мулоқот усулларини кенгайтириш (ишлаб чиқаришда банд бўлган, амалий тажрибага эга ходимлар ўқитилади)
2.1.Профессионал билимлар ва қобилиятларни такомиллаштириш	Билимлар ва қобилиятларни замон талабларига мослаштириш, уларни фаоллаштириш ва чуқурлаштириш. Мутахассислар ўқитилади (горизонтал ҳаракатчанлик)
2.2.Хизмат бўйича кўтарилиш учун профессионал такомиллашув	Юқорироқ вазифаларни бажаришга тайёргарлик. Раҳбарлар ўқитилади (вертикал ҳаракатчанлик)
3.Профессионал қайта тайёрлаш (малака ўзгартириш)	Янги касб ва сифат жиҳатидан бошқа касбий фаолиятни ўзлаштириш учун билимлар, кўникмалар, маҳоратни ва мулоқот усулларини ўзлаштириш (ишлаб чиқаришда банд бўлганлар ёки амали иш тажрибасига эга бўлган ишсизлар ўқитилади)»

Персонални профессионал (касбий) ўқитиш ва малакасини ошириш йўналишлари.

1. Бошланғич - ташкилотнинг ўзига хос хусусиятлари, мақсадлари ва вазифаларига мувофиқ.

2. Ходимнинг шахсий қобилият ва кўникмалари билан лавозим йўриқномаси талаблари ўртасидаги тафовутни бартараф этиш.

3. Малака даражасини ошириш мақсадида (ҳам умумий, ҳам хусусий).

4. Корхонанинг янги иш шароитида вазифаларни бажариш қобилиятини ривожлантириш.

5. Персоналнинг меҳнат фаолияти самарадорлигини ошириш.

6. Ишлаб чиқариш ва операцияларни бажариш учун янги технологик ва услубий техникаларни ўзлаштириш мақсадида.

7. Янги ишга ёлланган ишчиларнинг ташкилот шароитларига мослашишини соддалаштириш ва тезлаштириш.

Ходимлар назарий билимларни махсус курсларда ва ўқув марказларида олишади. Меҳнат қонунчилигига мувофиқ, ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ёки таълим муассасаларида ўқиётган ходимларни иш билан машғулотлар билан бирлаштириш учун зарур шарт-шароитларни яратиши: иш вақтини қисқартириши, қўшимча ўқув таътиллари ва бошқа имтиёзлар тақдим этиши шарт.

Қайта тайёрлаш (қайта ўқитиш) ташкилот уларга мавжуд касблари бўйича лавозим тақдим этолмайдиган бўшатилаётган ходимлар, шунингдек, ташкилот эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда касбни ўзгартириш истагида бўлган шасхларнинг янги касбларни ўзлаштириши мақсадида ташкил қилинади.

Ходимларни қайта тайёрлаш жараёни қуйидагиларни кўзда тутади:

- 1) эскирган кўникмалар ва нотўғри меҳнат усулларини бартараф қилиш;
- 2) янги меҳнат усулларини ўқитиш ва мустаҳкамлаш;
- 3) толиқиш уйғотмайдиган иш кўникмаларини ўзлаштириш.

Қайта тайёрлашдан ўтган ходимлар янги меҳнат кўникмаларини бошқа ходимлардан кўра тезроқ ўзлаштирадilar. Ҳисоб-китобларга кўра, янги муҳандис топиш ва ишга қабул қилиш харажатлари уни қайта тайёрлашга қараганда 3 баравар кўп бўларкан.

Малака ошириш – бу ходимларнинг касбий билимларини қўллаб-қувватлаш ва такомиллаштириш мақсадида асосий, базавий таълимдан кейинги ўқитишдир (юқорироқ лавозим талабларига мувофиқ ҳолга келтириш, чуқурлаштириш, кенгайтириш, ошириш).

Малака оширишнинг йўналишлари қуйидагилардан иборат:

- янги комплексли вазифаларни бажаришга тайёрлаш;
- ходимларнинг фикрлаш мослашувчанлигини ва инновацияларга мойилликни ошириш;
- карьера пиллапояси бўйлаб ҳаракатланишга тайёрлаш;
- янги касбларни ўзлаштириш, жумладан, меҳнатни ташкил қилишнинг лойиҳали шароитларида;
- юқорироқ разрядга эга бўлиш ёки янги шароитлар ва техникаларга мослаштириш;
- ташкилот персонали меҳнатини ташкил қилиш ва рағбатлантиришнинг янги шакларини ўрганиш.

Кадрлар малакасини ошириш алоҳида ходимлар тоифалари бўйича табақалаштирилган, қамрови бўйича комплексли, узлуксиз, индивидуал, истиқболли касбларга йўналтирилган бўлиши лозим.

Персонални бошқариш тизимида малакани ошириш шакллари қуйидагича:

- 1) ички ва ташқи малака ошириш;
- 2) уюшган ва уюлмаган малака ошириш (мустақил таълим олиш);
- 3) муаммоларга йўналтирилган ёки касбий малака ошириш;
- 4) стандарт ва махсус дастурлар бўйича малака ошириш;
- 5) бутун персонал ёки мақсадли гуруҳлар учун малака ошириш (раҳбарлар ва мутахассислар).

Замонавий дастурлар кўпинча лавозим доирасидан четга чиқадиган ўқув материали беради ва ходимларда мустақил таҳлил қилиш, жамоада ишлаш, ташаббус кўрсатиш истагини ривожлантиради.

Ушбу ўқитиш шаклининг афзалликлари мослашувчан қайта алоқада, индивидуал ёндашувда, ўқитиш шакллари хилма-хиллигида, мақсадли йўналтириш ва бошқаларда ҳисобланади.

Персонални бошқариш соҳасидаги мутахассислар кадрларни профессионал ўқитишнинг иккита асосий шаклини ажратиб кўрсатадилар:

1. иш жойида ўқитиш (ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда, ички ташкилий);
2. ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ўқитиш (ташкilotдан ташқарида).

Профессионал ўқитиш туридан келиб чиқиб, фойдаланиладиган ўқитиш усуллари танлаб олинади.

Персонални ўқитиш усули – олдиндан белгиланган вазифалар, билим олиш фаоллиги даражалари, ўқув ҳаракатлари ва кутилган натижалари билан ходимнинг

Ўқиш ва билим олиш фаолиятини ташкил қилишнинг дидактик мақсадларига эришишга йўналтирилган усули.

4.3-жадвал

Персонални иш жойида ўқитиш усуллари

Ўқитиш усули	Усулнинг моҳияти
Йўналтирилган тажриба орттириш	Ходимни иш жойида профессионал ўқитишнинг индивидуал режасига мувофиқ, ўқитиш мақсадлари кўрсатилган ҳолда ўқитиш. Модификация - бу тобора мураккаблашиб бораётган вазифалар усули - мураккаблиги ва ҳажмини босқичма-босқич ошириб, янада мураккаб вазифаларни бажариш учун махсус дастур.
Ишлаб чиқариш инструктажи	Мослашув вақтида ходимга иш маълумотларини етказиш ва ишнинг табиати ва иш жойи билан танишиш
Сторителлинг	Ташкилот ва унинг раҳбарларининг тарихи ва ҳаётидан, унинг корпоратив муҳити, қадриятлари ва тартибларини тушуниш учун афсоналар ва тематик ҳикоялар тайёрлаш
Ротация (иш жойини алмаштириш)	Бир неча кундан бир неча ойгача муддатда янги компетенциялар олиш имконияти билан иш жойини вақти-вақти билан алмаштириш
Мураббийлик	Жорий иш давомида тажрибали ходим томонидан ўқитиш. Мураббий ўқувчиларни назорат қилади, уларнинг ёнида бўлади ва қайта алоқа тамойили бўйича ўзаро алоқаларни таъминлайди
Коучинг	Ўқувчининг қўйилган мақсадларга эришишида ёрдам бериш
Нусха олиш	Янги ходим тажрибали ходимга бириктириб қўйилади ва иш жараёнида унинг ҳаракатларидан нусха олади
«СОЯ» усули	Лавозимга номзод одам у бажаришни давогарлик қилаётган ишлар билан таништириш ва улар билан танишгандан сўнг лавозим мажбуриятларини бажаришга мотивация барқарорлигини текшириш мақсадида ушбу лавозимда ишлаётган ходимга бир-икки кунга «соя» қилиб бириктирилади
Стажировка, ассистентлик, дубляж, (ваколатларни бериш)	Ходим маълум бир жавобгарлик улуши билан у номзод бўлган лавозим бўйича мажбуриятлар билан танишади. Бунинг бир кўриниши улар бўйича қарор қабул қилиш ваколатлари билан ходимга вазифаларни топшириш ҳисобланади
Ички корпоратив тренинглари	Иш жойида етакчи мутахассислар ёки раҳбарлар томонидан ишларни бажариш кўникмаларига ўргатиш учун бажарилади
Кросс-тренинг	Ходим бир неча соат давомида (8 соатгача) бошқа ташкилотнинг вазифалари ва иши билан танишиш учун қўшни бўлинмага юборилади.
Ўқув вазиятлари	Таклиф қилинган муаммоли ишчи вазиятни таҳлил қилиш. Ташкилотда муаммоли ўқув вазиятлари банки ташкил қилиш мақсадга мувофиқ
Лойиҳа гуруҳларида тайёрлаш	Ишларни бажариш технологияси билан таништириш учун ходимни лойиҳа гуруҳида ишлашга вақтинчалик бириктириб қўйиш

Иш жойида ўқитиш (ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда) «оддий иш вазиятида олиб борилади: тингловчи машғулоти тугатгандан сўнг фойдаланадиган ҳақиқий иш қуроллари, асбоб-ускуналар, ҳужжатлар ёки материаллардан фойдаланади. Бундан таҳсил олувчи ходим қисман ишлаб чиқариш ходими деб ҳисобланади. Назарий курс таълим муассасасида, амалий машғулотлар эса фақат корхонада ўтказилиши мумкин. У ўзининг амалий йўналиши, ходимнинг ишлаб чиқариш функциялари билан бевосита боғлиқлиги билан ажралиб туради ва, қоидага кўра, янги ўрганилганни такрорлаш ва бирлаштириш учун муҳим имкониятларни беради. Ўқитишнинг ушбу шакли иш жойидаги муаммонинг аниқ баёни билан олиб борилади». Ундан қуйидаги ҳолларда фойдаланиш мақсадга мувофиқ:

- ўқувчилар сони кўп бўлганда;
- муайян амалиётга яқинлаштириш керак бўлганда;
- бериладиган ахборот ҳажми кичик бўлганда.

Персонални иш жойида ўқитиш асосий усулларининг номлари ва қисқача тавсифи 4.3-жадвалда келтирилган.

Асосий ишдан ажратилган ҳолда ўқитиш иш берувчи ташкилотнинг ишлаб чиқариш биноларида, таълим ташкилотларида, ўқув марказларида ва бошқаларда ўтказилиши мумкин. У ташкилотдан ташқарида ўқитишнинг барча турларини ўз ичига олиши мумкин. Ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолдаги машғулот пайтида ходим хизмат вазифаларини бажаришдан, кундалик ишлардан озод бўлади, унинг муҳити ўзгаради, буларнинг барчаси янги хулқ-атвор ва касбий ваколатларни шакллантиришга ёрдам беради. 4.4-жадвалда ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ўқитишнинг асосий усуллари келтирилган.

4.4-жадвал

Ходимларни ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ўқитиш усуллари

Ўқитиш усули	Ўқитишнинг моҳияти
Маъруза усули	Маърузачи томонидан назарий ўқув материални тизимли, изчилликда, монологик баён қилиш. Қисқа муддат ичида ўқув материалнинг катта ҳажмини баён қилишга имкон беради
Семинар машғулотлари (семинар ва амалий машғулотлар ўтказишнинг турли шакллари)	Амалий машғулотларнинг асосий тури ўқитувчининг раҳбарлиги остида ўтилаётган мавзуларини жамоавий муҳокама қилиш, таҳлил қилиш, маълумот бериш ва турли вазиятларда ўз фикрларини ҳимоя қилиш қобилиятини ривожлантиришни ўз ичига олади.
Ишбилармонлик ўйинлари	Реал механизмлар ва жараёнларни имитацион моделлаштириш, маълум бир ролларни қабул қилган ҳолда қатнашчилар тушиб қолиши мумкин бўлган вазиятларда хулқ-атвор вариантлари билан ишлаш
Кейс-стади	Ўйлаб топилган ёки ҳақиқатда бўлиши мумкин бўлган касби муаммоли вазиятдан энг самарали чиқиб кетиш
Тренинг	Интенсив фаол ўқитиш, амалий тажрибани ўрганиш, ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш, касбий кўникмалар, ролли ва иш билан боғлиқ машғулотларни машқ қилишни ўз ичига олади
Моделлар ёрдамида ишлаб чиқариш-иқтисодий муаммоларни ҳал қилиш усуллари	Модель мисолида ишлаб чиқариш муаммолари ечимини ишлаб чиқиш. Катта ҳажмдаги ахборотларни таҳлил қилишда таҳлилий ва танқидий фикрлаш ишлаб чиқилади
«Ўқиш ўрнига» сифат тўғараги, ишчи гуруҳ	«Қизиқишлар» бўйича ишчи гуруҳ, ишдан бўш вақтида муайян жорий ишчи вазифани ҳал қилиш учун шакллантирилади. Иш натижалари бўйича ташкилот раҳбарияти уларни амалга ошириш ҳақида қарор қабул қилади
Мустақил таълим	Ходим ўзи учун қулай вақтда ўқув ва ишчи материални ўрганади, педагоглар ва ўқув бинолари талаб қилинмайди, ўқувчи мотивациясида янги материални билиб олиш мумкин

Ходимларни ўқитиш шакллари, турлари ва усулларини танлаш уларга боғлиқ бўлган асосий омиллар қуйидагилар ҳисобланади: мақсадлар, вазифалар, кутилаётган ўқитиш натижалари, индивидуал хусусиятлар ва ҳ.к. Сифатли ўқитиш ҳар бир ходимга индивидуал ёндашув, шунингдек, фойдаланиладиган ўқитиш усуллари ва шакллариининг барча устунликлари ва камчиликларини ҳисобга олишни талаб қилади.

Бугунги шароитларда ходимлар узлуксиз равишда ўқиши, малакасини тасдиқлаши ва оширишига тўғри келади. Ходимлар учун ҳам, ташкилотлар учун ҳам энг истиқболли ва мақбули фирмада ички ўқитиш ҳисобланади.

Фирмада ички ўқитиш - бу «ташкилот персоналани тайёрлашни ташкил қилишнинг махсус схемаси. Қоидага кўра, фирмада ички ўқитиш дастурлари аниқ бир корхона учун яратилган ва ходимларни ривожлантириш ва уларни ташкилотдаги ўзгаришларга тайёрлашга йўналтирилган бўлади».

Ходимни фирмада ички ўқитишни ишлаб чиқиш ва фойдаланишга таъсир этувчи омиллар - бу меҳнат бозорида зарур малакага эга бўлган мутахассисларнинг етишмаслиги ва касб-ҳунар таълими тизимининг ташкилот талабларига мос келмаслиги. Бундан ташқари, ўзида «ўсиб-улғайган» кадрлари янада содиқ ва ишончли бўлади.

Ходимни фирмада ички ўқитиш – бу «персонални ўқитишнинг ўзига хос тизими бўлиб, муайян корхона персоналига йўналтирилади ва айнан шу ташкилот учун хос бўлган ўзига хос муаммоларни ҳал қилишга асосланади, корхона ҳудудида ҳам, корпоратив ўқув марказларида ўзининг ва четдан жалб қилинган ўқитувчилар иштирокида амалга оширилади».

Ўқув ташкилоти бу билимларни яратадиган, оладиган, узатадиган ва сақлайдиган ташкилотдир (П. Сенге). Ўқув ташкилоти бу ташкилий структуранинг барча даражаларида барча ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш учун қулай шарт-шароитлар яратадиган ва доимий равишда ўзини такомиллаштириш жараёнида бўлган ва атрофидаги дунёни ўзгартирадиган ташкилотдир. Ўқув ташкилотларини барпо этишнинг асосида ташкилий таълим модели, яъни ташкилотнинг атроф-муҳит билан ўзаро муносабатлари жараёнида янги тажрибани шакллантириш ётади. Ўқув ташкилоти кўп босқичли ўқитиш асосида шакллантирилади: ходимларни индивидуал равишда ўқитиш - автоном фанлараро ишчи гуруҳларни ташкил қилиш ва ишлаш пайтида ўқитиш - бутун ташкилот учун машғулотлар.

Бундай ташкилотда ташкилот миссиясини амалга ошириш мақсадларида персонални ўқитиш ва ривожлантириш учун барча шароитлар яратилади, шунингдек, уларнинг ташкилий самарадорликка (ёки рақобатбардошликка) таъсири маъносида ўқитишнинг натижалари баҳоланади.

Бугунги кунда тобора кенгроқ корпоратив ижтимоий тармоқ – персонални ўқитиш ва ривожлантиришнинг замонавий усули фойдаланилади.

Корпоратив ижтимоий тармоқ - «бу функционали бўлган кўпчилик учун одатий ижтимоий тармоқлар аналог, лекин компаниянинг бизнес-эҳтиёжларини таъминлашга қаратилган. Корпоратив ижтимоий тармоқда ишчи саҳифа – лавозим мажбуриятлари бўйича ходимнинг шахсий саҳифаси бўлиб, унинг асосий вазифаси ходимни ишларни бажариш учун қулай восита билан таъминлаш ҳисобланади. Функционал жиҳатдан ишчи саҳифа қоидалар ва мажбуриятлар, буйруқлар, йўриқномалар, янгиликлар, топшириқлар ва ходим олдида қўйилган вазифаларни ҳал қилиш учун зарур бўлган бошқа маълумотларга эга бўлади. Шундай қилиб, корпоратив ижтимоий тармоқ тўлалигича ички мулоқот функциясини ўз зиммасига олади ва электрон почтанинг ўрнини алмаштириб, имкониятларини кенгайтиради.

Корпоратив ижтимоий тармоқнинг асосий вазифаси – бу ташкилот ходимлари ахборотларига уланиш имкониятини тақдим этишидир. Бу ходимлар ҳақида, ташкилот бизнеси ҳақида справочник маълумотлари, шунингдек, барча персонал тоифалари учун турли ўқитиш ресурслари бўлиши мумкин.

Корпоратив ижтимоий тармоқ – бу ўзаро ўқитиш бўлиб, бунда ходимлар махсус яратилган тармоқда интернет-ресурслар воситасида норасман ўқийди, мулоқот қилади ва ривожланади. Кўплаб профессионаллар нафақат уларга керакли маълумот излашни, балки ҳамкасблари билан ўз тажрибасини бўлишишни ҳам истайди».

4.2. Ўзбекистонда маҳаллий давлат ҳокимияти органларида мавжуд кадрларни ўқитиш ва ривожлантириш тизими таҳлили ва тавсиялар

Кадрларни ўқитиш ва ривожлантиришнинг замонавий самарали тизимини яратиш долзарблиги, Ўзбекистон Республикаси ривожланишнинг сифат жиҳатидан

янги даражасига ўтиши, меҳнат фаолиятининг турли соҳаларида кадрларни ривожлантириш тизимини ривожлантиришни тақозо этмоқда. Бугунги кунда иш берувчилар инсон ресурсларига ортиб бораётган талабларни қўймоқдалар ва малакали ишчиларга талаб ўсмоқда. Шу нуқтаи назардан нафақат тижорат ташкилотлари балки давлат хизматида ҳам кадрларни ўзгариб бораётган янги муҳит талабларига мослаштириш ва уларни доимий янги кўникмаларини ривожлантириб боришнинг аҳамияти ортиб бормоқда.

Ташкилотларда ходимларни ўқитиш учта асосий йўналиш: базавий, малакавий ва лавозимга оид йўналиш бўйича рўй беради.

Базавий тайёргарлик назарий курсларни ўзлаштиришдан иборат бўлиб, кўп функционалли характерга эга бўлади ва, қоидага кўра, касбий қайта тайёрлаш ва малака ошириш тизимида ёки ихтисослашган таълим ташкилотида амалга оширилади.

Малакавий тайёргарлик деганда илгари олинган билимларни тўлдириш, касбий муҳитдаги технологиялар ва талаблар замонавий даражаси билан танишиш ва ўзлаштириш учун ходимлар малакасини вақти-вақти билан ошириш тушунилади.

Лавозим тайёргарлиги ҳақида гапирганда унинг аниқ, муайян эканлиги, базавий таълимнинг давом ҳисобланиши ва ходимни янги лавозимга киритишини тушуниш зарур.

Ўқишга бўлган эҳтиёж кўпинча ходимларнинг фаолиятини баҳолаш натижаларига ва ташкилотни ривожлантириш режаларига боғлиқ. Ушбу ҳолатларга мувофиқ давлат ҳокимияти органлари мақсадли гуруҳлар ва аниқ ходимларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда кадрлар тайёрлаш режасини тузадилар.

Ўқитиш касбий тайёргарлик даражаси унга бўлган эҳтиёждан устун бўладиган тарзда ўтказилиши керак, гарчи бу кўпинча меҳнат унумдорлигини, иқтисодни ва сифатли ишлашга бўлган эҳтиёжни ошириш учун ишчи ва унинг имкониятлари ўртасидаги талабни қарама-қаршилиқни бартараф этиш учун амалга оширилса ҳам.

Ўқишга бўлган эҳтиёж аслида ташкилот кадрлар бошқаруви бўлимлари томонидан аниқланади ва ўқитиш учун маблағ ажратиш тўғрисида қарор қабул қилиш учун юқори турувчи раҳбариятга тақдим этилади.

Давлат хизматида ўқитишни амалга оширувчи ташкилот олдида таълим олувчиларнинг бевосита касбий фаолиятида керак бўладиган кўникмаларни эгаллаши мақсадини қўяди. Агар ўқитиш натижалари жараёнга ва фаолият натижасига бевосита таъсир этмаса, бунда иш берувчи бундай ўқишдан маъно кўрмаган ҳолда танқидий муносабатда бўлади.

Ўқиётган ходим янги сифат ҳолатига эга бўлиш мақсадида таҳсил олади. Бу ерда учта қиймат жиҳати муҳимдир: биринчидан, бу бевосита билим олиш ва ўзлаштириш, иккинчидан, таҳсил олаётганлар орасидаги муҳит, жамоани яратиш ва ҳ.к., учинчидан, бу ўқишга, унинг бевосита қисмига бўлган қизиқишни ва келажакда билимларни ўзлаштиришга қизиқишни ривожлантириш. Қизиқишга машғулотлар мавзулари, шунингдек, улар орасида муҳим роль ўйнайдиган омиллар - ўқитувчининг шахсияти, дарсларни ўтказиш вақти ва усули, шунингдек машғулотларнинг изоҳланган натижалари таъсир қилади.

Муайян ходимни ўқитиш ва ривожлантириш вазифалари бевосита раҳбар билан, функционал мажбуриятлар ва лавозим истиқболларини ҳисобга олган ҳолда HR-менежмент мутахассислари иштирокида белгиланади.

Давлат ҳокимияти органлари ходими учун ўқитиш ва ривожлантириш натижалари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Янги кўникмалар ва маҳоратни ўзлаштириш, касбий қобилиятларни кенгайтириш.

2. Иш жойини сақлаб қолиш.

3. Карьера ва касбий ўсиш истиқболларини кенгайтириш.
4. Меҳнат бозорида ходимнинг қийматини ошириш.
5. Профессional мулоқот ва ижтимоий алоқаларни ривожлантириш.
6. Ўзига ишонч ва ўзини-ўзи баҳолашни ошириш.

Давлат ҳокимияти органлари учун ходимни ўқитиш ва ривожлантиришнинг натижалари қуйидагича изоҳлаш мумкин:

1. Меҳнат сифати ва унумдорлигини, ошириш.
2. Ҳокимиятнинг мақсадли кўрсатмаларини амалга оширишга таҳсил олган ходимнинг ҳиссаси улушини ошириш.
3. Янги ходимларни мослаштириш даврининг камайиши.
4. Ходимларнинг меҳнат мотивациясини ошириш.
5. Ташкилий маданиятни такомиллаштириш.
7. Жамоада ахлоқий-психологик муҳитни яхшилаш.
8. Кадрлар қўнимсизлигини қисқартириш.

Ҳозирча кўплаб давлат ҳокимияти органлари ходимларни ўқитишда оддий усулдан фойдаланадилар: ўткир зарурат туғилганда, шошилиш ижобий натижалар кутиб, ходимлар зудлик билан ўқишга жўнатилади. Бироқ давлат ҳокимияти органлари янада юқори самарадорлик билан фаолият юритиши учун ходимларни ўқитишга бошқача ёндашув керак бўлади.

Албатта, давлат хизматида фаолият самарадорлигига турли омиллар таъсир қилади. Давлат хизматчисининг ўз мажбуриятлари ва вазифаларини сидқидилдан, холисона ва унумли амалга оширишида нафақат тажриба ва кўникмалар балки давлат хизматчиларининг профессионал ривожланиш имкониятлари ҳам ҳисобга олиниши лозим бўлади.

Маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш масаласи алоҳида эътибор қаратилиши лозим бўлган масалага айланиб бормоқда. Сабаби, бугунги кунда аҳоли томонидан мурожаатлар сонининг ортиб бориши, уларнинг турли эҳтиёжлари билан боғлиқ муаммоларни амалий ечимини топишда ҳокимлик кадрларидан янги кўникма ҳам билимларни талаб этади. Ходимларни доимий янги билим ва кўникмаларга ўқитиш ва уларни турли шароитларда қарор қабул қилиш ва бошқариш кўникмаларини ривожлантириш ҳамда тажрибали мутахассисларни касб мартабаларига кўтарилишини рағбатлантириш долзарблик касб этиб бормоқда.

Маҳаллий давлат бошқарув органларида кадрлар бошқаруви билан боғлиқ амалий ҳолатни ўрганиш ва таҳлил қилиш мақсадида ўтказилган тадқиқот давомида шу нарса маълум бўлдики, ўрганилган туманларнинг аксариятида ҳокимлик ходимлари ва мутахассисларини ўқитиш ва ривожлантириш тизимли ташкил этилмаган. Бунга асосий сабабларни қуйидагилардан иборат деб ҳисоблаш мумкин:

1. Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш учун ажратилган маблағларнинг етарли эмаслиги ёки улардан мақсадли фойдаланмаслик;
2. Ҳокимлик раҳбарияти томонидан ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш масаласига паст устуворлик нуқтаи назардан қаралиши;
3. Маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларининг малака ошириш ва ривожлантириш дастурларига муносабати ижобий эмаслиги;
4. Кадрларни бошқарув бўлимлари (Ташкилий-назорат гуруҳи) томонидан ўқитиш ва малака ошириш ишларининг мувофиқлаштирилмаслиги;
5. Ўқитиш ва малака ошириш учун ўқув шароитларининг яратилмаганлиги;
6. Шунингдек, ходимларни ўқитиш ва малака ошириш курсларини якуни бўйича ходимларнинг кўникмаларидаги ўзгаришларни баҳолаш услубларининг мавжуд эмаслиги

Танланма асосида ўрганилган туман ҳокимликларида ходимларни ўқитиш

ва ривожлантириш бўйича ўтказилган сўровнома натижалари

№	Туман номи	Ўқитиш ва малака ошириш курсларининг давомийлиги	Ўқитиш режаси ва графиги ким томонидан ишлаб чиқилади?	Ўқитишнинг қайси тури муҳим?
1	Косонсой тумани	1 ой	Юқори турувчи давлат органи	Ишдан ажралган ҳолда
2	Бахмал тумани	2 ҳафта	Юқори турувчи давлат органи	Ишдан ажралган ҳолда
3	Ховос тумани	1 ой	Юқори турувчи давлат органи	Ишдан ажралган ҳолда
4	Нукус тумани	2-3 ҳафта	Юқори турувчи давлат органи	Ишдан ажралган ҳолда
5	Нурафшон шаҳри	2 ҳафта	Юқори турувчи давлат органи	Ишдан ажралган ҳолда
6	Шўрчи тумани	1 ой	Юқори турувчи давлат органи	Ишдан ажралган ҳолда

Амалда маҳаллий давлат бошқарув органларида раҳбар кадрларни малакасини ошириш ва уларни янги кўникмаларга ўқитиш ишлари марказлашган ҳолда яъни юқори турувчи бошқарув органлари кўрсатмалари асосида амалга оширилади. Масалан ҳоким ва унинг биринчи ўринбосарлари Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги кўрсатмаси асосида Давлат бошқарув академиясида малака оширадилар. Ҳокимнинг бошқа йўналишлар бўйича масалан қурилиш ва хотин қизлар ишлари бўйича ўринбосарлари ўзларининг йўналишига мос тегишли таълим муассасаларида малака оширадилар.

Аксарият маҳаллий давлат бошқарув органларида ўқитиш дастурлари кўпинча ходимлар ўқув эҳтиёжларини ҳисобга олмаган ҳолда амалга оширилади. Масалан, юқори турувчи бошқарув органлар томонидан берилган рўйхат кимнинг номига келса, ўша ходим малака оширилиши белгиланган. Аслида ўқитиш ва малака ошириш ҳар бир бўлим ёки бўлинманинг ўқитишга бўлган реал эҳтиёждан келиб чиқиши лозим.

Масаланинг яна бир эътиборли жиҳати маҳаллий давлат бошқарув органларида ўқитиш ва ривожланиш дастурининг асосан юқори лавозимдаги бошқарув ходимларига нисбатан кўпроқ қўлланилиши ва бошқарувнинг қуйи ходимлари бу имкониятда четда қолиш ҳолатлари кўп кузатилди.

Бироқ, сўнгги икки йил натижалари бўйича ҳокимликларда кадрларни ўқитиш ва малакасини ошириш тизими бўйича ижобий ўзгаришлар ҳам кузатилган. Масалан, Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан ҳоким ва уларнинг ўринбосарларини самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичлари натижалари асосида уларнинг малакасини ошириш ёки янги кўникмаларга ўқитиш бўйича хулоса қилинади. Бу фаолият натижаларига асосланган ҳолда эҳтиёждан келиб чиқиб ўқитиш услубига мисол бўла олади.

Мавзуга оид амалий тавсиялар

Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш юзасидан қуйидаги тавсияларни келтириб ўтамыз:

- маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ходимлар малакасини ошириш курслари учун ўқув дастурларини ишлаб чиқишда уларнинг эҳтиёжларини аниқлаш, янги билимлар учун зарурий компетенцияларни белгилаш ва шахсий ривожланиш режаларининг ишлаб чиқилишини ташкил этиш;

- маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кўп йиллардан бери самарали меҳнат қилиб келаётган раҳбар кадрлар учун олий таълим муассасаларида қўшимча равишда тўлов-контракт асосида бир йиллик магистратурада ўқитишни ташкил этиш;

- маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ходимлар малакасини ошириш курслари учун ўқув дастурларини ишлаб чиқишда уларнинг юмшоқ кўникмаларини ҳам ривожлантиришга қаратилган йўналишларни ҳам киритиш;

- маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш учун ўқитиш тизими, ўқитиш дастурлари, ўқитиш инфратузилмаси ва ўқитиш институтларини ўз ичига олувчи махсус тизимни ишлаб чиқиш;

- маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ёш ходимларни хусусий сектор ҳамда давлат улуши бор корхоналарга хизмат сафарига юбориш орқали янги билимлар ва кўникмаларни ошириш ҳамда тажриба орттириш имкониятларини яратиш.

Назорат учун саволлар

1. Кадрларни ўқитишнинг долзарблигини нима билан асослай оласиз?
2. Сиз фаолият юритаётган ташкилотда ходимларни ўқитишнинг қандай усуллари қўлланилади?
3. Сизнинг ташкилотингизда ходимларни ўқитиш дастури ва графиги ким томонидан ишлаб чиқилади ва амалга оширилади?
4. Сизнингча ўқитиш ва малака ошириш тизимини марказий ҳокимият томонидан назорат қилиниши қанчалик самарали?
5. Ўқитиш ва малака ошириш тизимини янада яхшилаш бўйича қандай таклифларни келтира оласиз?

Мавзуга оид тестлар

1. Давлат хизматининг карьера модели хизмат карьерасининг лавозим поғоналарига кўтарилиши асосида амалга оширилишини назарда тутати.

- A. Босқичма-босқич ва танлов
- B. Адолат тамойиллари
- C. Тенг имкониятлар
- D. Фаолият самарадорлиги

2. “Карьера узунлиги” тушунчаси тўғри изоҳланган жавобни белгиланг.

- A. Шахс ташкилотда эгаллаган биринчи позициядан то энг юқори нуқтагача бўлган позициялар сони
- B. Шахс карьерасини ривожланиш босқичи
 - C. Позиция даражаси кўрсаткичи
 - D. Потенциал ҳаракатчанлик кўрсаткичи

3. Ходимларни бошқариш соҳасида мутахассислар ва кадрларни профессионал ўқитишнинг қандай шакллари мавжуд?

- A. Онлайн ва офлайн
- B. Иш жойида ва ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда
- C. Маҳаллий ва хорижий
- D. Қисқа муддатли ва узоқ муддатли

4. Қайси давлатда маҳаллий давлат органларида персонал тайёрлаш ва қайта тайёрлаш йиллик харажатлари иш ҳақи фондининг 10%дан 20%гача бўлган қисмини ташкил қилади?

- A. Франция
- B. Япония
- C. Германия
- D. АҚШ

5. Таълим оловчиларнинг индивидуал ишлашини ташкил қилиш бўйича ўқитишнинг қандай турлари мавжуд?

- A. Малака ошириш, қайта тайёрлаш, тажриба орттириш
- B. Яқка тартибда ва гуруҳли
- C. Институционал, гуруҳ ва мустақил ўқиш
- D. Қисқа муддатли ва узоқ муддатли

Мавзуга юзасидан амалий топшириқлар

Сиз фаолият юритаётган туман ҳокимлигида ҳар бир бўлим фаолиятига таъсир қилиши мумкин бўлган иқтисодий, ижтимоий, сиёсий ва технологик омиллардан ташқари қўшимча иккита омилни аниқланг. Ва бу омиллар бўлимлардаги ходимларни қандай қўшимча кўникмаларни эгаллашларига мажбур қилиши ва қўшимча қандай ўқитиш дастурларини ишлаб чиқиш мумкинлиги бўйича фикрларингизни қоғозга туширинг. Ушбу омиллар асосида ўқитиш ва малака ошириш дастурини ишлаб чиқинг.

5-БОБ. ЛИДЕРЛИК ВА МОТИВАЦИЯ

5.1.	Лидерлик назарияси. Энг яхши хорижий тажриба
5.2.	Лидерлик потенциални ривожлантириш бўйича амалий тавсиялар
5.3.	Мотивация назарияси. Ходимларни мотивациялаш амалий жиҳатлари

5.1. Лидерлик назарияси. Энг яхши хорижий тажриба

Лидер (“leader”) ва лидерлик (“leadership”) сўзлари инглиз тилидаги “lead” сўзидан олинган бўлиб, “саёҳат қилмоқ”, “бормоқ” маъноларини англатади. Қадимги инглизлар денгизчилар бўлганлари учун бу сўздан денгизда кеманинг йўналишини белгилаш учун ҳам фойдаланишган. Шундай қилиб, қадимда йўл кўрсатувчи инсонлар (ёки кемалар) лидерлар, деб номланган.

Бироқ, юқорида келтирилган “лидер” тушунчаси лидерликнинг ижтимоий-психологик мазмунидан фарқ қилади. Ижтимоий-психологик мазмундаги лидерлик умумий мақсад, қадриятлар, манфаатлар билан ўзаро бирлашган инсонлар гуруҳи билан боғлиқ тушунча ҳисобланади.

Менежер бўлиш ташкилотда автоматик равишда лидер бўлишни англатмайди, менежер ташкилотда энг юқори лавозимни эгалласа-да, лекин лидер бўлолмаслиги мумкин. Амалда ташкилот лидери бўлиб бевосита унинг бошлиғи – ташкилот директори эмас, аксинча жамоани мақсад сари етаклай оладиган шахс ҳисобланади. Инсонлар учун зарур бўлган қобилият, ақл ва бошқа ресурслар орқали таъсир этиш жараёни норасмий лидерлик номини олган. Лидерликни белгилаб берувчи омиллар таркиби 5.1-расмда тасвирланган.

Лидерликни белгилаб берувчи муҳим омиллар	
Рағбатлантириш	Хизматда кўтарилиш, мукофотлаш, имтиёзларнинг тақдим этилиши
Лавозим	Лидерга нисбатан бурчлилиқ
Харизма	Лидерга ўхшашга интилиш, лидерга бўйсиниш
Жазолаш	Рағбатлантиришни рад этиш, безътиборлик
Компетентлик	Касбий маҳорат орқали таъсир ўтказиш

5.1-расм. Лидерликни белгиловчи омиллар

Манба: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.

Лидерлик бошқарув муносабатларининг бир тури сифатида бошқарувнинг ўзидан яхшироқдир ва “раҳбар – бўйсунувчи”дан кўра “лидер – эргашувчи” каби муносабатларга кўпроқ асосланади. Ҳар бир раҳбар ҳам ўз ҳақати-ҳаракатларида лидерликни қўлламайди. Самарали раҳбар ҳар доим ҳам самарали лидер бўлиши шарт эмас ва аксинча.

Лидернинг ходимларни бошқаришдаги функциялари – унинг фаолиятининг бош йўналишидир.

Кадрларни бошқаришда лидерлик муҳим аҳамиятга эга. Иқтисодчи олимлар таърифига кўра: “Лидерлик алоҳида шахслар ва инсонлар гуруҳига мақсадга эришиш учун уларни меҳнат қилишга сафарбар эта олиш қобилиятидир.”¹³

Лидернинг ходимларни бошқаришдаги функциялари – унинг фаолиятининг бош йўналишидир.

Лидерликнинг асосан қуйидаги функциялари мавжуд:

- жамоани жипслаштириш ва бирлаштириш;
- энг мақбул бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш;

¹³ М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. „Дело“, Москва. 1992.489- бет.

- ижтимоий ҳакамлик ва патронажлик, қўриқчилик, оммани ноҳақликдан, амалдорларнинг ўзбошимчалигидан ҳимоя қилиш, интизомни назорат, рағбатлантириш ва жазолаш чоралари билан сақлаб туриш;

- ҳокимият ва омманинг мулоқоти, сиёсий ва ҳиссий алоқа каналларини мустаҳкамлаш;

- янгилашиш ташаббускори бўлган оптимизм ва ижтимоий энергияни тўплаш, омма сиёсий мақсадларини амалга оширишга сафарбар қилиш.

Шарқда, хусусан Ўзбекистонда лидерлик, халқ лидерига муносабат умумий маданият, анъаналар, қадриятлардан келиб чиқади. Энг аввало, лидерга катта ҳурмат билан муносабатда бўлинади, унинг жамият олдидаги ўрни, нуфузи, масъулиятига катта баҳо берилади. Ўзбек халқ мақолида “Ун қўшчига бир бошчи” дейилиши ҳам шундан. Кўҳна ва бой тарихимиз миллатнинг ҳақиқий лидерларининг мислсиз фидойиликлари, халқпарвар ва адолатпарварликлари, жасур ва мардликлари, қатъий иродаларидан гувоҳлик беради. Буюк Соҳибқирон Амир Темур, Жалолиддин Мангуберди, Спитамен ва Тўмарис, Нажмиддин Кубро каби бу мўътабар номларни давом эттириш мумкин.

Бугунги кунда ҳам лидердан шарқона вазминлик, юксак ахлоқ ва одоб, шижоат ва қатъият, одамлар бошини қовуштириш хислатлари қатори ташаббускорлик ва тадбиркорлик, масъулиятни ўз зиммасига олиш талаб этилади.

Лидерлик турларининг энг кўп тарқалган таснифи расмий ва норасмий турларга ажратиш ҳисобланади. Расмий лидер масъулият ва ваколатларга эга бўлади. Норасмий лидер эса расмий жавобгар эмас, фақат маънавий ва психологик таъсир кўрсатиш воситаларига эга.

Норасмий лидерларни вужудга келишига қуйидаги омиллар олиб келади:

- расмий раҳбарликнинг етишмаслиги шароитида;
- ишнинг аҳамияти;
- гуруҳ аъзоларининг кўпроқ салоҳиятга эгаллиги
- жамоанинг кичик гуруҳларга бўлиниши;
- зиддиятли вазиятларда

Америка психологлари Бейлз ва Слайтер томонидан тақлиф қилинган лидерлар турларининг таснифи янада аниқ ва шу билан бирга батафсилроқ¹⁴. Улар лидерликнинг икки турини ажратадилар – инструментал (рационал) ва экспрессив (ҳиссий).

Инструментал лидер – гуруҳ мақсадларига эришишда восита ролини, ғоялар ташаббускори ва яратувчиси вазифасини бажаради. Бундай лидер умумий мақсадга эришишда ёрдам бериш учун ундан кутилган ҳаракатларни бажариши керак. Фавқулудда очиқ ёки одамови одамлар бирдек инструментал лидер ролига тўғри келмайди.

Экспрессив (эмоционал) лидер психологик иқлимга йўналтирилган ва у эмоционал фонни шакллантиради. Унга симпатия ва антипатиялар, розилик ва норозилик каби норасмий муносабатлар муҳим ҳисобланади. Унинг норасмий функцияларига зиддиятларни олдини олиш ва бартараф этиш, руҳий босимни камайтириш киради. Унинг самарадорлиги гуруҳ аъзолари томонидан унинг обрўси, тан олинганлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ бўлади. У муросага осон келади.

Лидерликнинг услубларига кўра таснифлаш ҳам кенг тарқалган бўлиб,

¹⁴ Т.В.Бюндюгова Личность руководителя. Учебно-методическое пособие. – Таганрог: РГСУ. Изд-ль А.Н.Ступин, 2012 – С.49

улардан энг машҳури авторитар, демократик, либерал услубларидир.¹⁵

Лидерликнинг авторитар (автократик, директив, маъмурий) услуби. Ҳокимиятнинг ҳаддан ортиқ марказлашуви, ташкилот фаолиятига доир барча масалаларни раҳбар томонидан ҳал қилиниши, бўйсунувчилар билан алоқанинг чекланганлиги билан характерланади. Бошқарувдаги асосий методлари – буйруқ бериш, талаб қилиш, санкциялар эълон қилиш, мукофотлардан маҳрум қилиш ва бошқалар.

Лидерликнинг демократик (жамоавий) услуби. Мазкур услуб лидерликнинг демократик тамойилларига асосланади. “Демократ” раҳбар – мақсадга интилувчан, босиқ, кўпчиликнинг фикрига таянадиган, ўз ходимларини оқилона тарбиялайдиган киши ҳисобланади. Бундай раҳбарлик услуби амал қиладиган ташкилотларда ваколатларнинг юқори даражада номарказлашуви, қарорлар қабул қилишда ходимларнинг фаол иштироки кузатилади. Қабул қилинган қарор ҳам раҳбар томонидан, ҳам ходимлар томонидан назоратга олинади ва раҳбар ходимлар шахсига нисбатан қизиқиш билан ва яхши муносабатда бўлади.

Лидерликнинг либерал (нейтрал, бетараф) услуби. Ушбу услубда лидер ходимлар олдида муаммони кўяди, уларнинг иш шароитларини яратиб беради, ҳал қилиш чегараларини белгилайди, ўзи эса иккинчи даражага ўтиб олади. У ўзида маслаҳатчи, эксперт, олинган натижаларни баҳоловчи функцияларини сақлаб қолади.

5.2-жадвал

Лидерликда қўлланиладиган бошқарув услублари

Услублар	Авторитар	Демократик	Либерал
Қарор қабул қилиш усули	Қўл остидагилар билан якка ўзи	Гуруҳ маслаҳатлари асосида	Кўрсатмалар асосида
Қарорларни бажарувчига етказиш усули	Буйруқ, фармойиш	Таклиф	Илтимос
Мажбуриятларни тақсимлаш	Бутунлай раҳбар қўлида	Ваколатларга мувофиқ	Бутунлай бажарувчилар қўлида
Қўл остидагилар ташаббускорлигига муносабати	Йўл қўйилади	Рағбатлантирилади ва фойдаланилади	Бутунлай бажарувчиларга берилади
Ходимларни саралаш тамойиллари	Кучли рақобатчилардан қутулиш	Ишбилармон, билимли ходимларни танлаш ва уларнинг карьерасига кўмаклашиш	-
Билимга муносабати	Барча нарсани ўзи билади, деб ҳисоблайди	Доимо ўқийди ва қўл остидагилардан ҳам шуни талаб қиладди	Бефарқ
Мулоқотга муносабати	Салбий, масофа сақлайди	Ижобий, мулоқотга фаол киришади	Ташаббус кўрсатмайди
Қўл остидагиларига муносабати	Кайфиятга қараб, тенг эмас	Тенг, самимий, талабчан	Юмшоқ, талабчан эмас
Интизомга муносабати	Қаттиқ, расмий	Ўринли	Юмшоқ, расмий
Рағбатлантиришга муносабати	Камдан-кам рағбатлантириш билан жазолаш	Камдан-кам жазолаш билан рағбатлантириш	Аниқ йўналиш йўқ

Манба: Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. К.: Ника–Центр, 2006. – С. 187

Қўл остидагилар доимий назоратдан озод бўлганликлари сабабли мустақил

¹⁵ Литвинцева Н.А. "Психологические аспекты подбора и проверки персонала".-М.:“Бизнес-школа "Интел-синтез””, 2004 – 400 с.

равишда қарорлар қабул қиладилар, берилган ваколатлар доирасида уларни амалга ошириш йўллари қидирадилар. Улар раҳбарнинг олдиндан бунинг учун шароит яратиб берганини англамайдилар. Бундай иш жараёни ходимларга ўз ишидан қониқиш ҳиссини беради ва жамоада мўътадил маънавий-руҳий муҳит шаклланади.

Бошқарувнинг авторитар, демократик ва либерал услублари ўзаро қатъий чегарага эга эмас ва амалиётда бир-бирига ўтиб, тўлдириб туради.

Барча лидерлик услубларини қуйидаги 5.2-жадвалда умумлаштириш мумкин. Жадвалдан кўриб турганимиздек, лидерликнинг барча турлари ўзининг алоҳида белгиларига эга ва улар бошқарув амалиётида бир-биридан кескин фарқ қилади.

Бундан ташқари ходимлар орасида қуйидаги турдаги лидерларни ажратиш ҳам мумкин:

Ташкилотчи лидер

Ташкилотчи фаол ва қатъий ҳаракат қила олади, бутун жамоанинг манфаатларини бошқаради. У интилувчан ва ўзига ишонадиган инсон, ҳаётга оптимистлик билан қарайди ва ҳамма муаммоларни ҳал қилса бўлади, деб ҳисоблайди. Ташкилотчи лидер ишончли, қандай ишонтиришни ва мотивациялашни билади. У мақтов ва рағбатлантиришларга сотилмайди. Танқид қилиш зарурати туғилганда, у буни аниқ ва эҳтиёткорлик билан бажаради. У конструктив танқид қилади, шу сабабли унинг қўл остидагиларида ўз мажбуриятлари ва ишларини янада яхши бажариш истаги пайдо бўлади. Агар бундай лидер жамоа олдида бирон вазифани қўйса, у аниқ ва бажарса бўладиган бўлади. Ташкилотчи лидер кун ва умумий фаолиятни режалаштиришни билади.

Ижодкор лидер

Ижодкор командир эмас, балки сафдош позициясини эгаллайди. У нима қилишни буюрмайди, аксинча, жамоани муаммони муҳокама қилишга ва биргаликда ечим топишга таклиф қилади. Мураккаб вазифани шундай қизиқарли ва жозибали қилиб тақдим этадики, ходимлар уни бажаришни хоҳлайдилар. У илҳомлантиради ва ўзи ҳам илҳомланади. Ижодкор лидер истиқболни кўра билади, инновацияларни яхши кўради ҳамда қийин ва хатарли вазифалардан кўрқмайди. Унда ҳар доим янги, креатив ғоялар бўлади.

Курашчи лидер

У кучли, жасур, иродали лидер. У ўз жамоаси манфаатларини ҳимоя қилиш учун узоқ ва шижоат билан кураша олади. Ўз ҳуқуқлари, тамойиллари ва позицияларини ҳимоя қила олади ва ўз фикридан қайтишга мойил эмас. Бундан ташқари бундай лидер кураш қизиғида эҳтиёткорлик, оқиллик, олдиндан кўра олиш, содиқлик ҳақида унутиб қўйиши мумкин. Агар курашчи меҳнат жамоасида норасмий лидер бўлса, у касаба уюшмасини ташкил қиладиган инсон бўлади, жамоа раҳбариятдан норози бўладиган ҳолатларда эса иш ташлашларга бош бўлади.

Дипломат лидер

Бу нозик, сезгир, эҳтиёткор лидер. У инсонларга сездирмасдан босим ўтказиш қобилиятига эга. Бундай лидер ишнинг барча нозик ва кичик жиҳатларини яхши билади, вазиятни жуда яхши назорат қилади. Одатда, дипломат ўз жамоасидаги муҳокама, ғийбат ва фитналардан хабардор бўлади ҳамда инсонларни бошқаришда бундан моҳирлик билан фойдаланади. Бундай лидер барча ходимлар ўз фикрлари ва долзарб муаммоларга муносабатлари билан бемалол бўлиша оладиган учрашувлар ташкил қилишни яхши кўради, лекин дипломат ўз режаларини ҳар доим ҳам ошкор қилавермайди.

Юпатувчи лидер

Юпатувчи бутун жамоа ва ҳар бир аъзосининг алоҳида фикрини тинглайди. У сир сақлашни, қўллаб-қувватлашни, кўнгил кўтаришни, тинчлантиришни яхши билади. Бундай лидерлар меҳрибон ва зеҳнли бўлганликлари сабабли жамоанинг

“юраги” ва севиклисига айланадилар. Бироқ бундай лидерга муваффақиятли иш юритиш учун зарур бўлган объективлик ва ташкилотчилик қобилиятлари етишмаслиги мумкин.

Мазкур услублар соддалиги билан ажралиб туради, бироқ у жамоа таркибига боғлиқдир. Шу билан бирга, меҳнатга ҳақ тўлашни корхона ҳар бир бўлимлари хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда табақалаштириш мураккабдир.

Лидерларни тайёрлашга таъсир этувчи омиллар

Лидерликни шакллантиришга таъсир этувчи омилларни таҳлил қилишда турли хил ёндашувлар мавжуд. Ўтиш даври жамиятида лидерлик қобилиятларини шакллантиришга таъсир кўрсатадиган энг кенг тарқалган омиллар қуйидагилар:

- янги технологиялар ва техникаларни, хизмат кўрсатиш соҳасини, саноатни ва ҳоказоларни ривожлантириш билан боғлиқ ушбу жамиятда қабул қилинган таълим даражаси (хусусан, бизнес бўйича таълим, интеллектуал ёки фундаментал, муҳандислик-техник ва бошқалар);

- тез профессионал ўсиш истиқболлари;

- ўқув жараёнида олинган билимлардан фойдаланиш имконияти;

- ижтимоий иерархиянинг турли даражаларида лидерларга бўлган талаб ва уларнинг фавқулодда ҳаракатчанлиги;

- лидерларни бошқаришнинг ноанъанавий усулларида фойдаланиш динамикаси (бунда бюрократик тартиб эмас, шахсий интилишлар ҳал қилувчи бўлиб боради)¹⁶;

- ижтимоий ҳаётга бир гуруҳ лидерлар ролининг таъсирини кучайиши;

- қадриятлар тизимидаги ўзгаришлар;

- ўз фаолияти натижаси сифатида юқори даромад олиш ва бошқалар.

Лидерликни шакллантиришга таъсир этувчи омилларни объектив ва субъектив омилларга ажратиш мумкин.

Лидерларнинг шаклланишига маълум даражада аҳолининг турмуш тарзи ва турмуш шароити, шу жумладан бандлик ва унинг таркиби, расмий ишсизлар сонининг иқтисодий фаол аҳоли сонига нисбати, ишсизлик даражаси, таълим ва маданият даражаси, фуқароларнинг ижтимоий ва шахсий хавфсизлиги даражаси, ижтимоий инфратузилманинг ривожланиш даражаси (уй-жой ва уй-жой коммунал хизматлари билан таъминлаш, коммунал хизматларнинг ҳолати, бандликка кўмаклашиш, экологик хавфсизлик, таълим, маданият ва санъат соҳаларини ривожлантириш, транспорт хизматлари, ҳудудни ободонлаштириш ҳолати), атроф-муҳит ҳолати таъсир ўтказади.

Лидерлар шаклланишининг ***субъектив омилларини*** ҳам бир неча таркибий қисмларга бўлиш мумкин.

Лидерлик хислатлари.

Айрим тадқиқотчилар бошқарув тизимидаги лидерлик масаласини кўриб чиқиб, шахсининг лидер сифатида шаклланишини ва фаолиятдаги муваффақиятини аниқлайдиган энг муҳим хусусиятларини ажратиш кўрсатишган (5.3-расм).

1) XX асрда лидерлик феноменини ўрганиш юзасидан олиб борилган тадқиқотлар натижасида илк “Хислатлар назарияси” яратилган бўлиб, унда олимлар инсоннинг лидер бўлиши учун маълум туғма хусусиятлари бўлиши лозим, деган ғояни олдинга суришган эди. Америкалик психолог К.Бред 1940 йилда мавжуд изланишларни ўрганиб чиқиб лидерликка хос 79 та хусусиятдан иборат рўйхатни

¹⁶ Оганян Г.К. Междисциплинарные исследования личности в социологии: сравнительный анализ. Монография. М.: ИНФРА-М, 2017. - С.155

тузиб чиқди. Бироқ ушбу хусусиятларнинг биронтаси муаллифларнинг тадқиқотларида барқарор ўринни эгалламаган эди, жумладан, хусусиятларнинг 65 % атиги бир марта, 16-20 % икки марта, 4-5 % уч марта ва фақатгина 5 % тўрт марта қайд этилган эди. 1948 йилда эса Р.Стогдилл лидерларнинг шахсий хислатларини ўрганишга қаратилган 124 та тадқиқотни ўрганиб чиқди ва уларнинг натижалари кўп ҳолларда бир-бирига зид эканлигини таъкидлади. Шундан сўнг, олим “инсон фақатгина бир неча хусусиятларга эгаллиги туфайли лидер бўлиб қолмайди”, деган хулосага келади¹⁷. Шундай қилиб, бу назария тўлиғича ўзини оқламади, бироқ ҳар қандай замонда ҳам инсонларда қадрланадиган шундай хислатлар борки, лидерликни шакллантириш учун доим зарур бўлади.

Хусусиятлар

Лидернинг шахсий хусусиятлари

Лидернинг ўзи тўғрисидаги тасаввурлари

Ҳатти-ҳаракатларга таъсир қилувчи эҳтиёжлар ва мотивлар

Эътиқод тизими

Қарорлар қабул қилиш услуби

Шахслараро муносабатлар услуби

Стрессга бардошлилик

5.3-расм. Лидерлик хислатлари

Манба: Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс.

Муваффақиятли лидерликка етарлича юқори даражадаги ақл ва билим, ҳалоллик, ақл-идрок, ташаббускорлик, ўзига ишонч, интизом, қатъиятлилик, маълум бир ижтимоий-иқтисодий мақом, ишончлилик, жавобгарлик, ижтимоий фаоллик таъсир қилади.

Лидернинг энг муҳим фазилатларидан бири – бу яхши муносабатларни ўрнатиш, уларни ҳар қандай вақтда ушлаб туриш қобилияти ва жамоа учун энг муҳим бўлган муносабатларни яратиш қобилиятини назарда тутувчи киришимлилик ҳисобланади. Тадқиқотчилар лидерларга хос бўлган фикрлашнинг ўзига хос хусусиятларини, жумладан, мослашувчанлик, самарадорлик, тезкорлик ва аналитик фикрлашни ажратиб кўрсатишади. Мослашувчан фикрлаш гуруҳ ёки ташкилотнинг ўзгарувчан шароитларда фаолият юритишини ва вазиятга мослашишини таъминлайди, бу эса у бошчилигидаги жамоанинг ҳаётийлигини узайтиради. Фикрлаш самарадорлиги лидернинг инновацион ва реал асосланган ғояларни яратиш қобилиятини акс эттиради. Фикрлаш тезлигига бўлган эҳтиёж табиий танланиш туфайли секин фикрлайдиган инсон лидер бўлолмаслиги билан изоҳланади. Шунингдек, агар лидер вазиятни таҳлил қилиш қобилиятига эга бўлмаса, у узоқ вақт давомида ўз ҳокимиятини сақлаб қола олмайди.

2) Ҳар қандай вазиятда лидер ўзининг Мен-концепциясига мос ҳолда фаолият олиб боради. Унинг ҳатти-ҳаракати у ўзини ким деб ва қандай англашига, ўзини у билан муносабатда бўлганлар билан қандай таққослашига боғлиқ. Мен-концепциясининг лидерлик таркибий қисмлари тўғрисида етарлича хабардор бўлиш лидерга асосий бошқарув функцияларини, яъни режалаштириш ва назорат қилиш, қарорларни қабул қилиш ва низоларни ҳал қилиш, меҳнатни рағбатлантириш ва бошқаларни яхшироқ бажаришга имкон беради.

3) Лидер ҳам ҳар бир инсон сингари эҳтиёжларнинг катта тўпламига эга бўлиб, уларнинг ҳар бири маълум бир вақтда пайдо бўлади ва қондирилгандан кейин ёки агар қондириш имконсиз бўлса, воз кечгандан кейин йўқолади. Бироқ, умуминсоний эҳтиёжлардан ташқари, лидерликнинг ўзига хос эҳтиёжлари ҳам мавжуд.

¹⁷ О.В.Евтихов. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. Монография – СПб.: Речь, – 2007. С.22

4) Эътиқод тизими – бу инсон унинг ҳақиқатлигига ишонадиган ва ўзининг ҳхатти-ҳаракатларини тартибга солиш учун фойдаланадиган тартибли билимлар мажмуидир. Қатъий эътиқод тизими бўйсунувчилар учун лидер-раҳбарни тушуниш, унинг фикр-мулоҳазаларини тахмин қилиш ва уларга мослашишга ёрдам беради. Бошқа томондан, қатъий эътиқод тизими раҳбарнинг мослашувчан эмаслигини билдиради, бу унинг қарор қабул қилиш услубига ва бошқа барча бошқарув функцияларига таъсир ўтказиши.

5) Қарор қабул қилиш услуби деганда индивидуал қарорларни қабул қилиш усуллари тушунилади. Қарорларни қабул қилиш услуби қуйидагилар билан белгиланади: а) янги маълумотларни олишга ёндашув: исталган ижобий ва салбий маълумотни қисқа шаклда олиш қобилияти; тафсилотларни ўрганишга мойиллик, экспертлардан мустақил бўлиш; тафсилотларни ёрдамчиларга қолдирган ҳолда объектив, бироқ қисқа маълумот олишга интилиш; б) фикрлаш хусусиятлари - бунда фикрлаш турлари ва унинг индивидуал хусусиятлари ҳисобга олинади; д) маълум миқдордаги таваккалчиликка устунлик бериш; э) когнитив мураккаблик, яъни, олинган маълумотларни таҳлил қилиш ва синтез қилиш қобилияти ва бунга мойиллиги.

6) Шахслараро муносабатларнинг услуби. Лидер-раҳбарнинг шахсий хусусиятлари, айниқса унинг бошқа одамлар билан муносабатда бўлишда ўзига эп кўрадиган, унинг ҳхатти-ҳаракатларини белгилайдиган хусусиятлари назарда тутилади.

7) Стрессга бардошлилик лидернинг ажралмас хусусияти ҳисобланади. Агар стрессга бардошли бўлмаса, у инсон лидер бўла олмайди, чунки лидерлик позицияси эгашувчиларига қараганда юқори психологик босимга дош беришига тўғри келади.

2. Касбий маҳорат даражаси.

Бизнинг фикримизча, профессионал компетенция лидернинг у бошқа одамлардан олдинда турадиган ўзига хос хусусиятларидан иборат: серғайратлилик – кучли энергия ва қатъият билан муваффақиятга эришиш истаги; ўзига бўлган ишонч; ижодкорлик; лидерлик мотивацияси – раҳбарлик қилиш ва бошқалар устидан ҳокимиятга эга бўлиш истаги.

5.2-жадвал

Лидерларнинг касбий компетенциясини шакллантириш хусусиятлари

Хусусият	Таърифи
Ғайратлилик	Муваффақиятга эришиш истаги, кучли ҳоҳиш, кучли энергия, тиришқоқлик, ташаббускорлик
Ҳалоллик ва тўғрилиқ	Ишончга сазовор бўлиш, очиқлик
Лидерлик мотивацияси	Умумий мақсадларга эришиш учун бошқаларга таъсир ўтказиш истаги
Ўзига бўлган ишонч	Ўз қобилиятларига бўлган ишонч
Ақлий қобилиятлар	Ақл-идрок, катта ҳажмдаги ахборотни бирлаштириш ва талқин қилиш қобилияти
Ижодкорлик	Оригиналлик
Мослашувчанлик	Ўз қўл остидагиларининг эҳтиёжларига ва вазиятнинг ўзгарувчан талабларига мослашиш қобилияти
Компетентлик	Гуруҳ фаолияти ҳақида билиш, тегишли техник масалаларни билиш

Манба: Р. Бэрон, Д. Бирн, Б. Джонсон. Социальная психология: ключевые идеи . 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 512 с.

3. Лидернинг авторитети ва ижтимоий-сиёсий етуклиги.

Самарали лидерлик масаласини кўриб чиқишда, баъзи тадқиқотчилар агар лидерлар ўз услубларини гуруҳ эҳтиёжларига мослаштирсалар, самарали ҳаракат қилишларини таъкидлашади ва айрим лидерлар ўзларини ўзгартирганлари учун эмас, балки гуруҳни ўзгартириш ва уни ўз мақсадларини амалга оширишга

илҳомлантириш қобилиятига эга бўлганлиги туфайли самарали бўлишига алоҳида эътибор қаратишади¹⁸.

Нафақат ўз қўл остидагиларнинг маъқулланишига, балки юқори маҳсулдорликка эриша оладиган лидерлар маълум хусусиятларга эга. Тадқиқотчилар бир нечта хусусиятларга эга бўлган одамларни ўзгарувчан (харизматик) лидерлар деб аташади.

5.3-жадвал

Ўзгарувчан лидернинг хусусиятлари ва уларга мос ҳатти-ҳаракатлари

Хусусиятлар	Мос ҳатти-ҳаракатлар
Идеаллашган таъсир ўтказиш ёки "харизма"	Эргашувчиларга "биргаликдаги миссия" деган хисни англатади; ўз издошларига садоқатини намойиш этади; издошларнинг умидлари ва истакларига мурожаат қилади; гуруҳ мақсадлари учун шахсий мақсадларини қурбон қилишни хоҳлайди.
Интеллектуал рағбатлантириш	Фикрлашнинг янги усулларига очиқликни шакллантиради; муаммога нисбатан турли хил қарашларни ўз ичига олган "қатта манзара" ни яратади; ҳатто бир қарашда "аҳмоқона" туйиладиган ғояларни ҳисобга олишни истади.
Илҳомлантирувчи мотивация	Издошларини, улар ўйлаганидан кўпроқ нарсани қилиш қобилиятига эга эканликларига ишонтиради; бошқалар интилишлари учун ўрнатилган кўрсаткичларни келажакка оптимистик қарашни намойиш этади.
Шахсий ёндашув	Алоҳида бир кишининг кучли ва заиф томонларини тан олади; бошқаларнинг фаровонлигига қизиқади; фаолиятни яхшилаш учун бошқаларнинг саъй-ҳаракатларини қўллаб-қувватлайди.

Манба: Уилк Х., Книппенберг Э. Групповое действие // Перспективы социальной психологии. М.: Эксмо-Пресс, 2001. С.101

Улар эргашувчиларнинг интилишлари ва Мен-концепциясини шакллантирадиганлар, шунда бутун гуруҳнинг муваффақияти эргашувчиларнинг шахсий ютуғига айланади ва лидернинг мақсади уларнинг ҳам ўз мақсадларига айланади. Бундай лидерлар ўз издошларини интеллектуал равишда рағбатлантирадиганлар, уларнинг ҳаётий позициялари ва қадриятларини синаб кўришларига имкон беради, издошларни шахсан муҳим роль ўйнаётганига ва умумий ишда муҳим ҳисса қўшаётганига ишонтиришади.

Ўзгарувчан лидернинг авторитети ва ижтимоий-сиёсий етуқлигини шакллантирувчи асосий хусусиятларни қуйидаги жадвалда кўриб чиқамиз.

Яна бир хорижлик олим Конгер фикрига кўра лидерликни ривожлантиришни тўрт тоифага ажратиш мумкин:

- (а) шахсий ўсиш орқали лидерлик ривожлантириш;
- (б) концептуал тушуниш орқали лидерликни ривожлантириш;
- (в) қайта алоқа орқали лидерликни ривожлантириш;
- (д) муҳим лидерлик кўникмаларни ўргатиш ва малакасини ошириш орқали лидерликни ривожлантириш.

Истикболдаги лидерларни қандай ривожлантиришни тушуниш, шунингдек, амалдаги раҳбарларга самарадорлигини оширишга ёрдам бериш ташкилотлар учун жуда муҳимдир. Муваффақиятли раҳбарлар ходимларни катта ютуқларга эришишга ундайдиган янги хусусиятларни ривожлантиришни ўрганишлари керак.

Фулмер, Гиббс томонидан олиб борилган тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, ташкилотлар лидерликни ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқишда қуйидаги муҳим жиҳатларга эътибор қаратишлари лозим бўлади:

- ишлаб чиқиладиган дастур ташкилот мақсади ва стратегияси ҳамда қадриятларига мувофиқ бўлиши керак;

¹⁸ Уилк Х., Книппенберг Э. Групповое действие // Перспективы социальной психологии. М.: Эксмо-Пресс, 2001. С.100

- лидерликни ривожлантириш дастурлари ташкилотнинг рекрутмент, мослаштириш, рағбатлантириш ҳамда стратегик режалаштириш жараёнларига мослаштирилиши керак;

- ташкилотда узлуксиз равишда менторлик дастурларини амалга ошириб бориш;

- тажриба орқали ривожланиш имкониятларини яратиш;

- ўз-ўзини баҳолаш ваколатини тақдим етиш.

Шундай қилиб, келажакдаги лидерларнинг профессионал салоҳиятини шакллантириш нафақат, ижтимоий-психологик, балки кадрлар менежменти соҳасидаги тадқиқотларнинг ҳам долзарб объекти ҳисобланади.

Маҳаллий давлат бошқарув органлари кадрлар бошқарувида лидерлик ривожлантириш дастурлари учун талаб этиладиган малака ва кўникмалар

Мамлакатда ислохотларнинг ҳозирги босқичида давлат хизматидаги кадрлар сиёсатини аввалгидек оддий “ходимларни бошқариш”нинг айрим элементларини эмас, балки “инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш”га йўналтирилган янги сифат босқичига кўтариш вазифаси турибди. Инсон ресурсларини бошқаришни “ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун унинг инсон ресурсларига бўлган эҳтиёжини таҳлил қилиш ва бошқариш жараёни” деб таърифлаш мумкин.¹⁹ Бунда кадрлар бошқарувини ривожлантиришга нисбатан ходимларнинг ташкилий ва шахсий билимлари, қобилиятларини ривожлантиришга ёрдам беришнинг умумий концепцияси сифатида қаралади.

Шу боисдан бугунги кунда ташкилотлар учун лидерларни муваффақият қозонишига олиб келадиган муҳим кўникмалар, ҳатти-ҳаракатлар ва тажрибаларни аниқлаш, сўнгра ушбу натижаларни қабул қилиш ва лидерликни ривожлантиришнинг динамик ва самарали дастурини яратишга киришиш зарурлиги муҳим аҳамият касб этади.

Бу борада Америка Менежмент Ассоциацияси (АМА) томонидан ўтказилган сўровномада 1750 ташкилотларнинг тахминан учдан бир қисми глобал лидерликни ривожлантириш дастурларига эга эканлиги аниқланган.

2011 йилда олиб борилган Америка Менежмент Ассоциацияси (АМА) тадқиқот натижаларига кўра глобал миқёсда лидерликни ривожлантириш дастурлари, шунингдек дастурлар учун муҳим деб топилган таркибий қисмлар ҳақида ҳисобот берган компанияларнинг улуши 2010 йилдан бери барқарор бўлиб келмоқда. Шу билан бирга, тадқиқот шуни кўрсатадики, глобал лидерликнинг асосий компетенциялари - ҳозиржавоблик ва ўзгаришларни бошқариш ҳамда глобал стратегияларни амалга ошириш қобилияти раҳбарлар учун қийин бўлаётганлиги маълум бўлди.

Шунингдек, тадқиқот натижаларига кўра, юқори кўрсаткичларга эга бўлган компанияларнинг 58 фоизи паст кўрсаткичли ташкилотларга нисбатан глобал лидерликни ривожлантириш дастурининг амалиётга жорий етганлиги маълум бўлган.

Кейинги ўн йил ичида талаб қилинадиган янги кўникмаларга маданий компонентлар устунлик қилиши кутилмоқда. Сўровномада иштирок этган компанияларнинг ярмидан кўпи ўзларининг глобал лидерликни ривожлантириш ўқув дастурларига киритиш керак деб ҳисоблаган 10 та асосий кўникмаларни аниқладилар, яъни улар орасида маданиятлараро ишлаш кўникмалар ва иш жойларини бошқариш бўйича глобал кўникмалар рўйхатда биринчи ўринда. Ҳамкорликда ва масофадан туриб ишлаш, маълумотларни таҳлил қилиш ва сўнги

¹⁹ Luftim Cania, (2014), “The evolution of human resource management: past, present and future”, The Macrotheme Review 3(9), 2014. pp 73-83.

виртуал технологиялардан фойдаланиш муҳим кўникмалар ҳам сифатида қайд етилди.

Шунингдек, маҳаллий давлат бошқарув органларида давлат хизматчиларини лидерлик кўникмаларини ривожлантиришга бўлган талаб лидерларнинг қандай малака ва кўникмаларга эга бўлиши кераклигини тақозо қилмоқда. Масалан, “LinkedIn” томонидан ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, 2020 йилдан сўнг компаниялар рақобат устунлигига эришишда қуйидаги соҳа ва мутахассисликларга талаб юқори бўлиши асосланган:

1. Блокчейн (Blockchain);
2. Булутли ҳисоблаш (Cloud computing);
3. Аналитик таҳлил (Analytical reasoning);
4. Сунъий интеллект (Artificial intelligence);
5. Бизнес таҳлил (Business Analysis);
6. Илмий ҳисоб ишлари (Scientific computing)

Энди бу соҳа ва мутахассисликлар учун қуйидаги кўникмалар талаб етилади:

- ижодкорлик (Creativity);
- ишонтира олиш қобилияти (Persuasion);
- коллаборативлик, ҳамкорликда ишлай олиш (Collaboration);
- эмоционал интеллект (Emotional intelligence).²⁰

Маҳаллий давлат бошқарув органларида лидерларнинг вазифаси муаммони кўтариш эмас, балки унинг ечимини топишдан иборатдир. Бугунги кунда кўплаб давлат ва нодавлат ташкилотларда муаммоли масалаларнинг кўпайиб бораётганлиги раҳбар кадрларнинг бошқарув тизими бўйича етарли билим ва малакага эмасликлари деб баҳоланади. Ташкилотда ёшлар ана шундай муаммолар билан ишлаб, уларнинг ечимини ўз вақтида топишни ўрганса ҳамда амалда буни қўллаш билса, улар ҳақиқий лидерлар бўлиб шаклланади. Энг муҳими, мазкур жараёнда жамиятдаги тараққиётга ғов бўлаётган кўплаб муаммоларга ечим топилади.²¹

Аксарият маҳаллий давлат бошқарув органларида лидерликни ривожлантириш бўйича ишлар олиб борилаётган бўлса-да, ўрганишлар шуни кўрсатдики, ташкилотлар бўлажак лидерларнинг шахслараро ва инсонлар билан муносабат кўникмаларини яъни, юмшоқ кўникмаларни (soft skills) ривожлантиришга катта эътибор бермайдилар. Улар асосан шахснинг қаттиқ кўникмалари (hard skills) ташкилот муваффақиятига асос бўлади деб ҳисоблайдилар.

Бугунги мураккаб ва рақобатдош бозор шароитида муваффақият қозонишда ташкилотларнинг олдида турган муаммо – истиқболли лидерларни эртанги кун талабларига тайёрлайдиган муваффақиятли лидерликни ривожлантириш дастурларини яратишдан иборатдир. Самарали дастурларни яратишга уринишдан олдин, келажак учун лидерликни ривожлантириш бўйича тренинглари эҳтиёжлари нимани аниқлашнинг тушуниш муҳимдир.

Тадқиқот давомида маҳаллий давлат бошқарув органларидада лидерликни ривожлантиришни муваффақиятли дастурларини нима учун ишлаб чиқолмаётганликларини қуйидаги сабаблар аниқланди:

(а) кўплаб ташкилотларнинг юқори даражали раҳбарлари айрим ходимларнинг фақат қаттиқ кўникмаларини ошириш ташкилот самарадорлигини автоматик равишда яхшилаш деб ҳисоблашади.

(б) лидерликни ривожлантириш бўйича баҳолаш услублари яъни ташкилот фаолиятини яхшилаш учун фойдаланиладиган баҳолаш модели самарали эмаслиги

²⁰ Қ.Абдурахманов, С.Ғойипназаров. Рекрутмент (ўқув қўлланма). “Фан” нашриёти. 2021 й. 304 б.

²¹ О.Хасанов. Лидерлар kitobi. 2020 yil.

ёки улар шахснинг ҳар томонлама имкониятларини баҳолаш учун етарли эмаслиги билан изоҳлайди.

Шу ўринда, ҳозирги замонда ташкилотнинг кадрлар билан ишлаш ва уларни бошқариш соҳасида қўлланиладиган “Юмшоқ ва қаттиқ кўникмалар” ўртасида муҳим фарқ мавжудлигини таъкидлаб ўтиш ўринлидир. Қаттиқ кўникмалар деганда шахснинг таълим ва касб карьераси давомида орттирган билими ва малакаларидан иборат кўникмаларини назарда тутилади. Юмшоқ кўникмалар эса, шахснинг касбий хулқ-атвори, мулоқот маданияти, лидерлик ҳамда ташкилотчилик қобилиятларини назарда тутди.

Бу борада рақобат муҳитида қуйидаги юмшоқ кўникмалар лидерлар учун жуда зарур бўлади, хусусан:

1. Муаммоларни тизимли ҳал этиш
2. Танқидий таҳлил
3. Креативлик
4. Лидерлик
5. Ҳаракатларни мувофиқлаштириш
6. Ҳиссий ақл
7. Ўз фикрларини шакллантириб, уларга асосланган қарорларни қабул қилиш
8. Натижага йўналтирилганлик
9. Музокаралар асосида ўзаро алоқалар
10. Когнитив мослашувчанлик

Давлат хизмати учун янги авлод кадрларини шакллантириш, ёшларни давлат хизматига кенг жалб қилиш, давлат хизматининг жозибадорлигини ошириш ҳамда ёш истиқболли кадрлардан раҳбарлик лавозимларига заҳира шакллантиришдан иборат.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, давлат ташкилотлари янги ривожланиб келаётган раҳбарлар келажақдаги эгаллаши мумкин бўлган лавозимлар талаб этадиган кўникмаларни эгаллаши ва улардан мақсадли фойдаланишлари учун уларларга ташкилотнинг асосий мақсади ва стратегиясини режалаштиришни ҳамда лидерлик кўникмаларини амалда қандай қилиб самарали қўллашни ўрганишда ёрдам берадиган касбий ривожланиш ва ўқитиш имкониятларини тақдим этиши керак бўлади.

Олиб борилган тадқиқот натижаларига кўра, туман ҳокимликларида юқори даражадаги раҳбарлари лидерликни ривожлантириш дастурларининг муҳимлигини англабгина қолмай, балки ходимлар ўзларининг лидерлик кўникмаларини ривожлантиришга ёрдам бериш учун кўшимча тренинглар ўтказиш истагини билдирдилар.

Бугунги кунда кўплаб хорижий мамлакатларда ҳам маҳаллий ҳукуматлар лидерлик дастурлари орқали истиқболли лидерларни тайёрлашда ўқитишнинг бир қатор ноанъанавий лекин самарали усулларини қўллаб келмоқдалар. Масалан, Европа мамлакатлари маҳаллий ҳукуматлари томонидан истиқболли лидерларини касбий ва малакавий кўникмаларини оширишда иш жойида ўқитиш (on job training) ва ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ўқитиш (off job training) моделлари асосида лидерликни ривожлантириш дастурларини амалга оширмоқда. Бундан ташқари Япония маҳаллий ҳукуматлари ходимларни профессионал касбий кўникмалари ва лидерлик хислатларини оширишда фаолият орқали ўрганиш (learning-by-doing), ўзлаштириш орқали ўрганиш (learning-by-learning), илмий тадқиқотлар орқали ўрганиш (learning-by-researching), ижтимоий муносабатлар орқали ўрганиш (learning-by-interactions) усуллари асосида таълим жараёнларини амалга оширади.

Жадал ривожланаётган ва тезкорлик билан ўзгараётган мураккаб замонда истиқболли лидерларни бошқарувдаги билим ва кўникмаларини мунтазам равишда ривожлантириш мақсадида “умр давомида ўқиш” (life-long-learning) тамойили

асосида ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда таълим олишнинг йўлга қўйиш долзарблик касб этмоқда. Замонавий давлат хизматчиларига қўйилаётган талаблар асосида уларнинг ўқишини ташкил этиш ва ўқитиш, билим ва кўникмаларини муттасил ошириб бориш, энг асосийси, давлат хизматчиларининг ўзида шахсий ривожланишга бўлган интилишни кучайтиришга эҳтиёж туғилмоқда. Бу, ўз навбатида, давлат хизматчиларининг ўз функционал вазифаларини бажариш сифатини ўлчаш, ўз устида ишлашини баҳолаш ва шу асосда лавозим поғоналарида кўтарилиши таъминлаш тегишли йўналишлардаги баҳоловчи–ассессорлар (assessors) институтини шакллантириш ва ривожлантиришни ҳам тақозо этади.

Бу борадаги Малайзия давлатининг тажрибасини ҳам ўрганиш ўринли деб ҳисоблаймиз. Малайзиянинг Ўзаро тажриба орттириш дастури (The Cross Fertilisation Programme) – маҳаллий давлат хизматида илғор истеъдодли ёш кадрларни ривожлантиришга йўналтирилган ҳукуматнинг стратегик ташаббуси ишлаб чиқилган бўлиб, ушбу дастур давлат хизматчилари учун хусусий сектор ҳамда давлат улуши бор корхоналарга хизмат сафарига юбориш орқали янги билимлар ва кўникмаларни ошириш ҳамда тажриба орттириш имкониятларини яратишга хизмат қилади. Шунингдек, Истеъдодли ёшлар учун тезлаштирилган лидерлик (Accelerated Leadership for Young Talents - Talent X) ва Янги бошқарувни ривожлантириш (Emerging Management Development Programme) каби дастурлар ёш истеъдодли давлат хизматчиларини юқори малакали лидерлар бўлишга илҳомлантиради.

Янги Ўзбекистонни ривожлантиришнинг узоқ муддатли стратегиясини муваффақиятли амалга оширадиган, профессионал давлат хизмати талабларига жавоб берадиган бошқарув раҳбар кадрлари заҳирасини яратишга кўмаклашиш мақсадида Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги томонидан истиқболли кадрлар селекцияси йўналишида “Келажак лидерлари” махсус малака ошириш лойиҳаси йўлга қўйилган. Ушбу лойиҳанинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат қилиб белгиланган:

– давлат бошқарувида самарадорликни ошириш ва ўрта бўғин раҳбарларида муаммоларни ҳал қилишда ташаббускорлигини кучайтириш орқали ёшларга кенг имкониятлар яратиш ва уларга ҳар томонлама кўмак бериш;

– давлат фуқаролик хизматида фаолият юритаётган ўрта бўғин бошқарув раҳбарлари орасидан Янги Ўзбекистон раҳбар ходимларини креатив фикрлаш, тизимли таҳлил, замонавий бошқарув, менежмент, рақамли технологиялар, мулоқот маданияти, муаммоларни манзилли ҳал этиш, коррупцияга қарши курашиш бўйича илғор билим бериш ва кўникмаларини мустаҳкамлаш.

Ушбу Дастурнинг таркибий тузилиши қуйидагича:

1. “Давлат бошқаруви” ва “Маҳаллий бошқарув” йўналишлари бўйича тўрт босқичли тизим (аудитория, стажировка-дублёрлик, маҳаллада амалиёт) асосида ташкил этилади;

2. ўқув жараёни энг илғор инновацион таълим технологиялари асосида ташкил этилади ва унга республикада энг кўзга кўринган юқори малакали етук мутахассислар, олим ва амалиётчилар жалб этилади;

3. ўқув билан боғлиқ харажатлар Давлат хизматини ривожлантиришни қўллаб-қувватлаш жамғармаси ҳисобидан қопланади.

Ушбу дастурдан кутиладиган якуний натижалар:

– ўқув дастурининг барча босқичи талабларини муваффақиятли бажарган, дастур якунида мақсадли битирув лойиҳа тақдимотини намунали амалга оширган тингловчиларга белгиланган шаклда дипломлар берилади;

– битирувчилар “Миллий кадрлар заҳираси”га киритилади;

Дастурда иштирок этиш учун давлат ташкилотлари ва идоралари ҳамда маҳаллий ҳокимият органларида фаолият олиб бораётган 25 ёшдан 35 ёшгача

бўлган, юқори касбий салоҳиятга эга, ташаббускор ва қуйи бўғиндан ўрта бўғин раҳбарлик лавозимларига потенциал номзод бўлган ёш кадрлар танлаб олинади. Биз томонимиздан ўрганилган олтига ҳудуднинг маҳаллий давлат бошқарув органларида ҳам истиқболли ёш кадрлар келажак лидерлари дастурига жалб қилингани маълум бўлди.

5.2. Мотивация назарияси. Ходимларни мотивациялашнинг амалий жиҳатлари

Раҳбар, аввало, ишни режалаштириш ва ташкил этиш вақтида мазкур ташкилот қандай ишларни бажариши кераклигини, бу ишни ким, қачон ва қандай қилиб бажариши лозимлигини белгилаб олади. Агар бу ишларни бажариш йўллари аниқ белгилаб олинган бўлса, раҳбар ходимлар ҳатти-ҳаракатларини мувофиқлаштириб туриш (йўлга солиш) ва улар гуруҳнинг ички имкониятларини биргаликда рўёбга чиқариш имкониятига эга бўлади. Мақсад сари самарали илгарилаб бориш учун раҳбар ишни йўлга солиши ва ходимларни иш бажаришга ундаши керак бўлади. Раҳбарлар амалда мотивация орқали ўз қарорларини амалга оширишга интилишади. Бунда раҳбар ходимларни тўғри мотивлаштириш учун уларга қандай талаблар қўйилишини яхши англаши лозим бўлади.

Мотивация нима?

Мотивация бу шахс ҳаракатларини умумий мақсадга эришиш йўлида қўллаб-қувватлаш ва йўналтириш жараёнидир.

Шахснинг юқори суратдаги уринишлари ва ҳаракатлари маълум мақсад сари йўналтирилмас экан, натижа бермайди. Шунинг учун мотивацияда қўллаб-қувватлаш билан бир қаторда шахс ҳаракатларини маълум томонга йўналтириш ҳам муҳим аҳамият касб этади.

Инсон ресурсларини бошқариш нуқтаи назаридан мотивация ташкилотга истеъдодли кадрларни жалб қилиш ва уларни ташкилотда узоқ вақт сақлаб қолиш имкониятини тақдим этади.

Ташкилотларда мотивация қуйидаги ижобий натижаларга эришишда ёрдам беради:

- ташкилотнинг рақобатбардошлигини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш;
- маҳсулот ва хизматлар кўлами ва сифатини ошириш;
- ходимларни ташкилот учун садоқатини шакллантириш.

Қуйида мотивациянинг муҳим мақсадлари баён қилинган:

1. ***Меҳнат учун муносиб шароит яратиш.*** Мотивациянинг муҳим мақсадларидан бири ташкилотда ходим ёки унинг жамоси учун қизиқиш, ташаббус ижодкорлик кайфиятини берувчи қулай меҳнат шароитларини яратиш ҳисобланади.

2. ***Ходимнинг шахсий ўсишини рағбатлантириш.*** Ходимни ҳар томонлама ривожланиши ва касб мартабаларига кўтарилишда мотивация воситаларидан фойдаланилади. Масалан, ходимни ташаббускорлигини қўллаб-қувватлаш орқали уни муҳим қарорлар қабул қилиш жараёнига жалб этиш ҳам ходим учун катта рағбат ва ўз устида янада кўпроқ ишлаш учун имконият бўлади.

3. ***Ташкилотнинг умумий мақсадига эришиш.*** Олдиндан белгиланган мақсад ва режаларга эришиш ходимларнинг ўз вазифаларини сидқидилдан самарали бажаришлари орқали амалга оширилади. Ташкилот раҳбари бу вазифаларни бажарилишида ўз ходимларини доимий қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантиришни тақазо этади.

4. *Ходимларнинг ўз ишидан қониқиши.* Юқори даражадаги мотивация ходим учун ўз ишидан қониқиш ҳиссини шакллантиради ва ўз навбатида иш жойида бўлмаслик, қўнимсизлик каби салбий оқибатларни бартараф этади.

5. *Меҳнат муносабатларини яхшилаш.* Агар раҳбар қўл остидагилари эҳтиёжларини яхши тушунган ҳолда уларни қондириш учун тўғри рағбатлантириш воситаларини тақдим этса, жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳит ва ўзаро муносабатлар тизими яхшиланади.

Амалда қўлланиладиган мотивациялар одатда икки кўринишларда намоён бўлади, ижобий ва салбий шаклларда. Ижобий мотивацияда ходимларни ўз вазифалари ва ундан ортиғини бажаришларини рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш орқали амалга оширилади.

Ижобий мотивация воситаларига қўйидаги ҳаракатларни киритиш мумкин:

- эътироф ва бажарилган иш учун рағбат;
- ходимлар билан самимий муносабатда бўлиш;
- рақобат муҳитини яратиш;
- бошқарувда иштирок этиш имкониятини тақдим этиш;
- миннатдорлик ҳисси;
- муносиб иш хақи.

Салбий мотивацияда эса, жазолаш, мажбурлаш ва қўрқитиш усулларида фойдаланган ҳолда ходимларни вазифаларни бажаришга ундайди. Агар ходим қиладиган хатоси ёки сифатсиз иш учун жазоланишини олдиндан билса, у бундай ҳаракатни амалга оширмаслиги табиий.

Мотивация турлари.

Одатда мотивация икки турга бўлинади: ички (intrinsic) ва ташқи (extrinsic).

Экстринсик (ташқи) мотивация деганда шахснинг ўз вазифаларини бажариши ва янги кўникмаларни ўзлаштириши натижавий рағбат ёки жазони англаган ҳолда амалга оширилади. Бунда ходим раҳбар томонидан берилган топшириқни натижасига бўлган муносабатни қандай бўлишини билади ва шу асосида ҳаракат қилади.

Интринсик (ички) мотивация - бу шахснинг ўз вазифасини мукофот ёки муддат каби ташқи рағбат ёки босим туфайли эмас балки, бажарилаётган иш қизиқарли ва мазмунли бўлганлиги учун амалга оширилади. Масалан, айрим тоифадаги ходимлар ўз ишига қўйган меҳри ва ундан келадиган завқ учун вазифаларини адо этадилар.

Ходимлар мотивациясида қўлланиладиган энг муҳим мотивация назариялари

1. Эҳтиёжлар иерархияси назарияси. Мотивациянинг энг муҳим ва машҳур назарияларидан бири бу – Маслоунинг (Maslow 1954) эҳтиёжлар пирамидаси деб ном олган назарияси ҳисобланади. Маслоу назариясига кўра инсон эҳтиёжлари даражаларга ажратилган ҳолда изоҳланади ва уларнинг босқичма-босқич қондирилиб бориши мотивация омили сифатида қаралади.

I Физиологик эҳтиёжлар - омон қолиш зарурати; масалан, озиқ -овқат, ичимлик, соғлиқ учун.

II. Хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар - кийим-кечак, бошпана, ишсизликдан ҳимоя ва қариллик пенсияси каби жисмоний ва ҳиссий хавфсизлик.

III. Ижтимоий эҳтиёжлар - меҳр-муҳаббат истаги ва оила ва жамиятга тегишли бўлиш истаги.

IV. Ҳурматга бўлган эҳтиёж - муваффақият ва ютуқлар шахсга ўзгалар уни ҳурмат қилиш туйғусини беради.

V. Ўз-ўзини англашга бўлган эҳтиёж - ўз потенциалидан максимал даражада фойдаланиш, ўз ҳамкасблари билан ишлаш.

2. МакГрегорнинг “X” ва “Y” назарияси. Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor) инсонларнинг икки хил кўринишдаги ижобий (Y) ва салбий (X) қарашларини ифода этувчи мотивация назариясини илгари суради. “X” назариясига кўра, ходимлар табиатан ўзлари бажарадиган ишни ёқтирмаслиги ва имкон қадар вазиятдан ўзларини олиб қочишга уринишлари тасвирланади. Бунда раҳбар ходимларни уларга берилган топшириқларни бажаришга мажбурлаши ёки доимий назорат қилиб туришлари ҳамда вақти келса жазолаб туриш кераклиги таклиф этилади. Аксинча “Y” тоифасидаги ходимлар эса, ўз ишларига масъулиятли ҳамда ўзларини ички мотивлари асосида ҳаракатланишларини таъкидлайди. Бундай тоифадаги ходимларга кўпроқ эътироф ва рағбатлантириш кўринишидаги мотивация усуллари қўлланиши мумкинлиги тавсия этилади.

3. Клейтон Алдерферзнинг МДЎ назарияси. Яна бир менежмент намоёндаси Клейтон Алдерферз ҳам ўзининг МДЎ назариясида Маслоунинг беш тоифадаги эҳтиёжлар назариясини учта тоифадан иборат мавжудлик, дахлдорлик ва ўсиш каби универсал категорияларга бўлиб ўрганган ва уларни ҳам иерархик тарзда ифодалашга уринган (5.3-жадвал).

5.3-жадвал

Алдерферзнинг МДЎ назарияси²²

Эҳтиёж даражалари	Эҳтиёж тоифалари	Изоҳ	Менежерлар иш вақтида ходимларнинг уч тоифадаги эҳтиёжларини қандай қондиришлари учун мисоллар
Юқори даражадаги эҳтиёжлар	Ўсиш эҳтиёжлари	Ўз-ўзини ривожлантиришга ҳамда креатив ва унумли меҳнат учун эҳтиёжлар	Ходимларга уларни малакаларини узлуксиз ошириб боришга имкон бериш ҳамда мазмунли меҳнат қилишга шароит яратиб бериш.
↑ ↓	Дахлдорлик эҳтиёжлари	Икки ёқлама очиқ мулоқот, ҳамкасблар билан ижобий муносабат ва улар билан фикр алмашишга бўлган эҳтиёжлар	Ходимлар ўртасида ижобий муносабатларни шакллантириш ва ҳар бир ходим тўғрисида аниқ фикрга эга бўлиш
Қуйи даражадаги эҳтиёжлар	Мавжудлик эҳтиёжлари	Хавфсиз ва барқарор иш жойи, бошпана, кийим-кечак ҳамда озиқ-овқатга бўлган эҳтиёжлар	Хавфсиз меҳнат шароитларини таъминлаш ва тирикчилик эҳтиёжлари учун етарли иш ҳақини таъминлаш

Алдерферз Маслоунинг фикрига қўшилади - агар шахснинг қуйи даражадаги эҳтиёжлари тўла тўкис қондирилса, у юқори даражадаги эҳтиёжларини қондирилишини пайида бўлади. Бироқ, Алдерферз Маслоунинг фикридан фарқли ўлароқ бир вақтнинг ўзида шахснинг бирдан ортиқ даражадаги эҳтиёжлари қондирилсагина у шахсда мотивация юзага келишига ишонган. Масалан, супермаркетдаги кассир мавжудлик ва дахлдорлик эҳтиёжлари қондирилиши орқали мотивацияга эга бўлади. Мавжудлик эҳтиёжлари кассирни ишга узлуксиз равишда келишига ва иш жараёнида хато қилмасликка мотивлаштиради, чунки бу орқали унинг иши хавфсиз ва барқарор бўлади ҳамда озиқ овқат ва турли тўловлар учун имконияти ортади. Шунингдек, дахлдорлик эҳтиёжлари кассирнинг ҳамкасблари билан дўстона муносабатда бўлишга ва супермаркет менежери билан яхши алоқада бўлишга ундайди. Алдерферзнинг фикрича инсонлар юқори даражадаги эҳтиёжларини қондира олмасалар, улар иерархиянинг кейинги қуйи босқичидаги

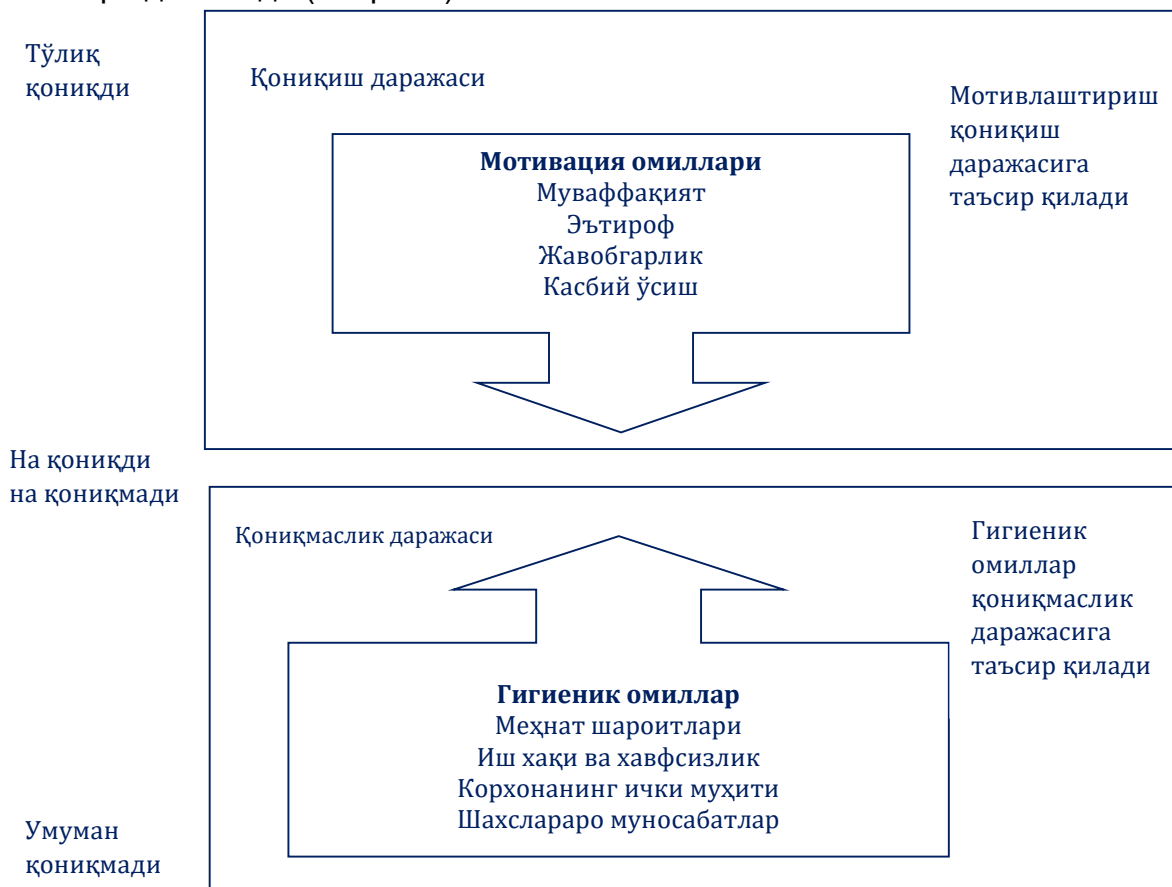
²² R. Gareth Jones, M. Jennifer George. Contemporary Management. Ninth Edition. McGraw-Hill Education © 2014. P- 673.

эҳтиёжларни қондиришга кўпроқ эътибор қаратади.

4. Герцбергнинг икки омили назарияси

XX аср 50-йилларининг иккинчи ярмида Фредерик Герцберг ходимлари билан бирга эҳтиёжларга асосланган мотивлаштиришнинг яна бир моделини ишлаб чиқди. Тадқиқотчилар гуруҳи лак-бўёқ фирмасининг 200 нафар инженер ва идора хизматчиларидан қуйидаги саволларга жавоб қайтаришни илтимос қилди: “хизмат вазифаларини бажарганингиздан кейин ўзингизни қачон яхши ҳис қилганингизни батафсил баён эта оласизми?”, “хизмат вазифаларини бажарганингиздан кейин ўзингизни қачон ёмон ҳис қилганингизни батафсил баён эта оласизми?”.

Герцберг олинган жавобларни икки категория: “гигиеник” ва “мотивация” омили деб атади (5.5-расм).



5.5-расм. Герцбергнинг икки омили назарияси

Гигиеник омили иш амалга ошириладиган аτροφ-муҳит мотивлаштириш билан, мотивлаштириш эса ишнинг ўзига хос тавсифи ва моҳияти билан боғланган. Герцбергнинг фикрича, инсонда гигиеник омили бўлмаса ёки етарли даражада бўлмаса, ишдан қаноатланмаслик кайфияти вужудга келади. Бироқ, агар бундай омили етарли бўлса, улар ўз-ўзидан ишдан қаноатланишни юзага келтирмайди ва инсонни бирон нарсага мотивлаштира олмайди. Бундан фарқли ўлароқ, гигиеник омилининг мавжуд эмаслиги ёки мотивлаштиришнинг муносиб эмаслиги ишдан қаноатланмасликка олиб бормайди. Аммо уларнинг мавжудлиги қаноатланиш кайфиятини тўла-тўқис юзага келтиради ва ходимларни фаолият самарадорлигини оширишга мотивлаштиради. Ўтказилган тажриба натижаларидан маълум бўлдики, ходимларнинг ўзи меҳнат самарадорлиги ёки жозибadorлигини оширишга мажбур қиладиган хусусиятларни вужудга келтирганлар.

Мотивлаштиришми ёки қаноатлантиришми?

Ходимлар ўз ишининг турли хусусиятларини қандай баҳолайдилар?

“Бизнинг тадқиқотимиз натижаларига, шунингдек, мутлақо ўзга усуллардан фойдаланган бошқа мутахассислар билан муҳокамалар давомида олган натижаларга асосланиб, қуйидаги хулосани чиқариш мумкин: ишдан қаноатланиш туйғусини вужудга келтирадиган ва муносиб мотивлаштиришни таъминлайдиган омиллар ишда қаноат ҳосил қилдирадиган омиллардан бошқа ва улардан мутлақо фарқ қиладиган омиллардир, чунки ишдан қаноатланиш ёки қаноатланмаслик сабабларини таҳлил қилганда омилларнинг икки турли гуруҳини кўриб чиқишга тўғри келади, мазкур икки туйғу эса бир-бирига тўғридан-тўғри қарама-қарши эмас. Ишдан қаноатланиш туйғусининг тескариси нима, деб сўрасангиз, қаноатланмаслик эмас, балки қаноатланишнинг йўқлиги, деб жавоб берган бўлур эдим”.

Герцберг ишдан қаноатланиш ва қаноатланмаслик ўртасидаги нисбатни қуйидагича тасвирлайди:

Эҳтиёжларга оид турли назарияларнинг қиёсланиши Герцбергнинг мотивлаштириш назарияси билан Маслоу назарияси ўртасида умумийликлар кўп. Герцбергнинг гигиеник омиллари физиологик эҳтиёжларга, хавфсизлик ва келажакка ишонч эҳтиёжларига мувофиқ келади. Унинг мотивлаштиришини Маслоунинг олий поғонадаги эҳтиёжлари билан қиёслаш мумкин. Аммо бир масалада мазкур икки назария бир-биридан кескин фарқ қиладди. Маслоу гигиеник омилларни муайян феъл-атворни келтириб чиқарадиган омиллар деб ҳисоблаган эди. Агар менежер ишчига ана шундай эҳтиёжлардан бирини қаноатлантириш имконини берса, бунга жавобан ишчи янада яхши ишлайди. Герцберг фикрича, аксинча, ходим бу омилларни амалга ошириш номуносиб ёки адолациз деб ҳисоблаган тақдирдагина шу омилларга эътибор бера бошлайди.²³

5. Адолат назарияси. Бу назарияга кўра, инсонлар субъектив равишда меҳнатга ҳақ тўлашнинг адолатли эканлигини ҳис қилиб туришлари лозим. Бу назариянинг давлат бошқарувида инсон ресурсларини бошқаришдаги муҳим хусусияти шундаки, бунда давлат хизматчиларининг иш ҳақини тўлаш, уларни хизматига мувофиқ рағбатлантириш, лавозим поғонаси бўйича ҳаракатлантириш, давлат хизматчилари ўртасида пайдо бўладиган ҳис-туйғуларни юмшатиш учун муҳимдир.

Инсонлар олинган рағбат ҳамда сарф қилинган куч-ғайратнинг нисбатини субъектив аниқлайдилар (баҳолайдилар) ва шундан сўнг худди шундай ишни бажарган давлат хизматчилари олган рағбат билан солиштирадилар. Ўзларига мукофот умид қилингандан кўп бериляпти, деб ҳисоблайдиган давлат хизматчилари аввалгидек самара билан меҳнат қиладилар ёки куч-ғайратларини янада оширадилар. Бу адолатлилик назарияси ҳисобланади.

Давлат хизматидаги ходимларни мотивациялашнинг амалий жиҳатлари

Маҳаллий давлат бошқаруви органлари ходимларини рағбатлантириш турлари. Рағбатлантириш ташқи стимулдир. Давлат хизматидаги ходимларини мукофотлаш чоралари энг катта самарани бериши учун, рағбатлантириш иложи борича мотивга, яъни маълум бир ҳаракат учун давлат хизматчисининг ички мотивациясига тўғри келиши лозим.

Амалда давлат хизматчиларини рағбатлантириш қуйидаги турларга бўлинади:

1. Моддий рағбатлантириш, яъни пул шаклида (иш ҳақи, мукофотлар, нафақалар ва бошқалар) ҳам, пулсиз шаклда турли хил совғалар ва бонуслар шаклида бериладиган имтиёзларга эътиборни қаратади.

²³ Stephen P. Robbins. Mary Coulter. Management (eleventh edition). Publishing as Prentice Hall. USA. Copyright © 2012.

2. Номоддий меҳнат мотивацияси. Ушбу туртки иш жараёни билан боғлиқ: иш шароитлари, иш тартиби, қўшимча таътилни олиш имконияти ва ходим учун қанчалик яхши ва қулай ташкил этилган бўлса, унинг ишлашга бўлган мотиви шунчалик юқори бўлади.

3. Номоддий ҳолат мотивацияси. Бу мотивация мансаб ва касбий ўсишга интилиш, тобора мураккаб ва масъулиятли вазифаларни бажариш ва умумэтироф этилиш истагида намоён бўлади.

Давлат хизматида мотивацион ишларнинг мураккаблиги шундан иборатки, бир хил рағбатлантириш турли тоифадаги ходимлар учун уларнинг ёшига, ҳаётий мақсадларига, иш жойига ва бошқаларга қараб бутунлай бошқача мотивацион таъсир кўрсатиши мумкин. Шунинг учун бу жараён рағбатлантириш ва мотив ўртасидаги сабабий муносабатларни ўрнатишда юқори аниқликни талаб қилади, акс ҳолда мотивация ходимларга номувофиқ тарзда таъсир қилади.

Давлат секторида ходимларни рағбатлантириш масаласи давлат ташкилотлари раҳбарлари учун мураккаброқ масала ҳисобланади. Айниқса, маҳаллий давлат ҳокимияти органларида кадрлар сиёсати хусусий сектор корхоналари билан таққослаганда бошқачароқ ёндашувга эга эканлиги намоён бўлади. Бунинг асосий сабаби бундай тузилмаларда меҳнат юкининг кўплиги, иш ҳақининг нисбатан камлиги ҳамда ходимларга бўлган мотивацияларнинг тизимли амалга оширилмаслиги иш жойидан қониқмаслик ҳамда кадрлар қўнимсизлиги каби муаммоларни келтириб чиқаради.

Бундай муаммоларни илмий жиҳатдан ўрганиш мақсадида ўтказилган тадқиқот натижасида давлат хизматчиларини рағбатлантириш учун ҳал қилувчи омиллар аниқланди. Тадқиқот Ўзбекистон Республикасининг турли вилоятларида танланма асосида олинган туманлардаги маҳаллий давлат бошқаруви органлари раҳбар кадрлари ва ходимлари ўртасида ўтказилган сўровнома натижаларига асосланади. Бундай омилларнинг аксарияти ички мотивация омиллари билан боғлиқ эканлиги маълум бўлди. Сўровномада иштирок этган аксарият респондентлар (85 фоиз) ўз ташкилотига ва жамиятига ўз ишларида ёрдам беришдан хурсанд бўлишларини маълум қилишган.

Бошқача қилиб айтганда, уларнинг ички мотивацияси ўз ишларида эришган ижтимоий натижаларидан бошқаларга ёрдам бериш туйғусидан келиб чиқади. Шунингдек, айрим респондентлар давлат хизматида фаолият юритишларининг асосий сабаби сифатида ўз лавозимлари бошқалар олдида фахрланиш ҳиссини беришини ҳамда барқарор иш билан бандлик кафолатини мавжудлигини асосий омил сифатида кўрсатиб ўтганлар. Респондентларнинг айримлари эса, давлат хизматида ишлаш уларга истиқболли карьерада ўсиш имкониятини тақдим этишини энг муҳим омил деб ҳисоблаганлар.

Давлат сектори ходимларининг мотивациясига таъсир қилувчи омилларни умумлаштириб, уларни беш гуруҳга ажратиш мумкин:

– моддий омиллар: иш ҳақи, мукофотлар, мукофотлар ажратиш, ҳукумат томонидан белгиланган тартибда бир марталик тўловлар;

– эътироф омиллари: миннатдорчилик, номинал совға, давлат мукофотлари, кўпроқ масъулият ва ваколат, қарор қабул қилишда иштирок етиш, мартаба имкониятлари;

– ўз-ўзини намоён қилиш омиллари: қизиқарли ва масъулиятли ишда ишлаш имконияти, доимий равишда такомиллашиб бориш қобилияти (тренинглари, малака ошириш курслари, ротация, амалиёт, миссиялар);

– ижтимоий омиллар: яхши психологик иқлим, тегишли етакчилик услуги, бўш вақт ёки кўнгилочар тадбирлар, менежернинг эътибори, норасмий суҳбатлар, жамоавий ишнинг ташкил этилиши;

– хавфсизлик омиллари: тегишли меҳнат шароитлари, жиҳозланган иш жойи, ижтимоий таъминот, суғурта.

Юқорида келтирилган фикрларга асосланган ҳолда Ўзбекистонда маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларни меҳнат жараёни ва натижалари бўйича рағбатлантириш ва мотивлаш ҳамда унга таъсир этувчи омилларни аниқлаш ва таҳлил этиш мақсадида айрим туманларнинг маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ходимлари ўртасида сўровнома ўтказилди. Айнан мотивация билан боғлиқ омилларни ўрганишда бу борадаги мотивация назарияларга асосланган ҳолда саволлар тузиб чиқилди. Аввало, тадқиқотнинг дастлабки босқичи ходимлар ўртасида мотивациянинг муҳимлиги тўғрисида хабардорликни тушунишга қаратилган эди. Бу саволга барча респондентлар деярли барчаси (100%) мотивация маҳаллий давлат ҳокимияти органлари ходимлари фаолиятини яхшилаш учун муҳим эканлигини тан олдилар.

Меҳнат шароити

Меҳнат шароити ходимларни мотивациясида муҳим роль ўйнайди. Олиб борилган сўровда респондентларнинг атиги 45 фоизигина яхши меҳнат шароитлари уларга мотивация беришини таъкидлаб ўтишди. Қолган респондентлар иш ҳақи миқдорининг ортиши ва бажарилган ишга нисбатан рағбатлантириш тизимини яхшилаш уларга кўпроқ мотивация беришини таъкидлаб ўтишди.

Бажарилган иш учун эътироф

Умуман олганда, бажарилган иш учун эътироф - бу шахсга йўналиш ва миннатдорчилик ҳиссини таъминлайдиган мотивациянинг ички шаклидир. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, респондентларнинг 30% бажарилган иш учун иш ҳақи орқали таҳсин айтилиши эътирофнинг энг яхши шакли деб билсалар, 10% эса йил якуни бўйича мукофот улар учун энг яхши эътироф шакли эканлигини айтишди.

Бажарилган яхши иш учун имтиёз

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, 100 респондентдан 56% пул имтиёзларини афзал кўрган, 23% эса мансаб поғонасида кўтарилишларни афзал кўрган. Ушбу натижалар Ван Вартнинг (2008) натижаларини тасдиқлайди, унга кўра моддий рағбатлантириш, шунингдек, лавозимга кўтарилиш, иш ҳақини ошириш ва қўшимча масъулиятни таъминлаш кабиларни ўз ичига олган имтиёзлар тизими ишчиларнинг иш фаолиятини яхшилашини таъкидлаган.

Муваффақият ҳисси

Ишчилар ўз ишларини бажаришда муваффақият туйғусини ҳис қиладими ёки йўқлигини аниқлаш учун уларга ходимларнинг муваффақият ҳиссини қандай қабул қилишлари ҳақида савол берилди. Натижалар шуни кўрсатадики, ходимларнинг 80% ига яқини ўз ишларида муваффақият ҳиссини ҳис қилишларини таъкидлаб ўтишди. Муваффақият туйғусини шакллантириш ва уларнинг фаолиятини яхшилаш мотивациянинг муҳим жиҳати эканлиги респондентлар томонидан таъкидланди.

Хулоса ўрнида, давлат бошқарувидаги мотивацион тузилманинг маълум бир барқарорликка эга бўлишига қарамай, у инсон қандай вазиятда бўлишига ва уни тарбиялаш, ўқитиш жараёнида ва ҳоказоларга қараб ўзгариши мумкин. Шундай қилиб, давлат бошқарувида инсон ресурсларини рағбатлантириш тизими – бу давлат секторидаги ташкилот фаолиятида қабул қилинадиган истиқболли ва қисқа муддатли мақсадларга эришишни таъминлаш учун давлат хизматчиларига таъсир кўрсатишнинг амалий воситалари ва усулларининг мураккаб тизимидир. Мотивация механизмнинг самарали ишлаши учун зарур шарт – бу рағбатлантириш мотивлари ва ходимларнинг эҳтиёжлари ўртасидаги сабабий боғлиқликни тўғри белгилашдир. Бу давлат ташкилотида нафақат ишчи кучлари фаолиятини самарали фаоллаштириш ва йўналтиришга, балки ходимларнинг ташкилотга содиқлиги ва садоқатини ошириб, режалаштирилган фаолият ютуқларига муваффақиятли

эришишга ёрдам беради.

Мавзу бўйича айрим тавсиялар

- маҳаллий давлат бошқарувида давлат хизматчиларининг карьера моделига асосланган профессионал ривожланишини таъминловчи ҳамда етакчилик салоҳиятини юзага чиқарувчи баҳолаш тизимини жорий этиш. Давлат хизматининг карьера модели замонавий шароитларда тез ва самарали фаолият юрита оладиган давлат хизматчиларининг рақобатбардошлигини, касбий маҳоратини ва ватанпарварлигини оширишга ёрдам беради. Ушбу моделга кўра, номзодлар давлат хизматидаги ўз касбий фаолиятини қўйи лавозимлардан бошлайди, уларнинг кейинги ҳаракатланиши эса тегишли соҳадаги хизматлари ва иш тажрибаси ҳисобга олинган ҳолда танлов ва компетенция асосида амалга оширилади. Карьера моделида ҳар бир давлат хизматчисининг лавозим поғоналаридан ўсиб бориши кўрсатилган бўлади;

- маҳаллий давлат бошқарув органларида ходимларининг ижтимоий ҳимояси ва кафолатлари тизимини кенгайтириш бўйича ҳуқуқий ва ташкилий асосларни шакллантириш. Бунда, ходимлар мотивациясига сабаб бўлувчи бепул тиббий хизмат билан таъминлаш, уларни тиббий кўрикдан мажбурий ўтказиш, маиший ва чакана хизмат ҳамда воситалардан имтиёзли фойдаланиш механизмининг жорий этиш орқали давлат хизмати жозибадорлиги оширилади.

Назорат учун саволлар

1. Инсон ресурсларини бошқаришда лидерликнинг ўрни ва аҳамиятини изоҳланг.

2. Лидерликни қандай турларини биласиз?

3. Мотивация тушунчаси ва унинг турлари бўйича қандай тушунчага эгасиз?

4. Энг муҳим мотивация назарияларидан қайсиларини биласиз?

5. Маҳаллий давлат бошқаруви тизимида мотивация ва рағбатлантиришнинг қандай механизмларини биласиз?

Мавзуга оид тестлар

1. Лидерликнинг услубларига кўра таснифланган жавобни аниқланг?

A. Авторитар, демократик, либерал

B. Авторитар, директив, маъмурий

C. Ички ва ташқи

D. Бошқарувга оид ва лидерликка асосланган

2. Лидерликни шакллантиришга таъсир этувчи омилларни қандай гуруҳларга ажратиш мумкин?

A. Қисқа муддатли ва узоқ муддатли

B. Яқка тартибда ва гуруҳли

C. Институционал, гуруҳ ва мустақил ўқиш

D. Об'ектив ва субъектив омиллар

3. Мотивациянинг муҳим мақсади нимадан иборат?

A. Ходимларни рағбатлантириш

B. Ходимларни ишга қизиқтириш

C. Ташкилотда ходим ёки унинг жамоси учун қизиқиш, ташаббус ижодкорлик кайфиятини берувчи қулай меҳнат шароитларини яратиш

D. Ходимларни яхши кайфиятда ишлашини таъминлаш

4. Мотивациянинг қандай турлари мавжуд?

- A. Ички (intrinsic) ва ташқи (extrinsic)
- B. Якка тартибда ва гуруҳли
- C. Институционал, гуруҳ ва мустақил ўқиш
- D. Қисқа муддатли ва узоқ муддатли

5. Инсонларнинг икки хил кўринишдаги ижобий ва салбий қарашларини ифода этувчи мотивация назарияси номини аниқланг.

- A. Икки омил назарияси
- B. “X” ва “Y” назарияси
- C. МДЎ назарияси
- D. Тенглик назарияси

Мавзуга оид амалий топшириқлар

Лидерлик сифати бўйича ўз-ўзини баҳолаш тести²⁴

Баҳолаш:

5–ҳар доим, 4–тез-тез, 3–баъзида, 2–деярли, 1– ҳеч қачон

т/р	Характери	1	2	3	4	5
1	Мен барча ишларни ўзим бажаришдан завқланаман. Ҳеч ким мени бирор бир ишни бошлашим учун руҳлантириши шарт эмас.					
2	Бирор бир ишни бажариш учун фикримни жамласам, мени у ишни қилишдан ҳеч нарса тўхтатолмайди.					
3	Фаолиятни ташкил этиш ва уни амалга оширишда таваккалчилик қилишдан иккиланмайман.					
4	Юқори сифатли фаолиятни амалга ошириш учун ресурс ва вақтимни режалаштираман.					
5	Вазифани адо этишдан олдин вақтимни ва имкониятимни баҳолайман.					
6	Мавжуд муаммолар ва зарурий имкониятлар ҳисобга олган ҳолда ҳаракат қиламан.					
7	Улкан қаршилик ва тўсиқларга қарамай қайта қайта ишимни адо этишга ҳаракат қиламан.					
8	Келгусидаги хавф хатарларни олдини олиш учун мавжуд хавф хатарларни имкони борида аниқлай олишга ҳаракат қиламан.					
9	Ўз сўзимда туриш учун менга топширилган вазифаларни бажаришга бор кучимни сарф этаман.					
10	Бошқалар мени ишимдан қониқишларини айтишсада, доимий равишда фаолиятимни янада яхшилаб боришга интиламан.					
11	Ишим учун зарур бўлган ахборотни ишончлилигини текшираман.					
12	Шахсий ҳаётим ва ишим учун узоқ ва қисқа муддатли режалар тузиб бораман.					
13	Эҳтиёткор режалар асосида, белгиланган мақсадга эришиш учун бажаришим лозим бўлган барча ишларни қиламан.					
14	Ўзим бажара олмаган ишларни жамоа асосида бажариш уйдасидан чиқа оламан.					
15	Ўзим якка ҳолда қарор қабул қила оламан ҳамда бу жараённинг бир қисми сифатида бошқаларнинг таклиф ва фикрларини ҳам инобатга оламан					
16	Вазифани адо этишдан олдин мен учун керак бўлган барча ахборотларни тўплайман.					
17	Ўзимда мавжуд бўлган ресурс ва қобилиятимни ҳисобга олган ҳолда мақсадлар қўяман.					
18	Инсонларни ишонтира олиш ва ўзига эргаштира олиш ҳамда					

²⁴ Test mualliflar tomonidan tuzib chiqilgan.

	улар билан самарали мулоқот қилиш қобилияти менда мавжуд.					
19	Доимий равишда бажарган ишларимни баҳолаб бораман.					
20	Мен ўз ишимдан мамнунман ва ишонаманки келгусида улкан ютуқларга эришаман.					

Натижаларни таҳлил этиш:

Биринчи таҳлил.

Савол 1+савол 6= имкониятларни кўра олувчи

Савол 2+савол 7=бардошли

Савол 3+савол 8= таваккалчи

Савол 4+савол 10= сифат ва самардорликка талабчан

Савол 5+савол 9= ўз сўзида тура оладиган

Савол 11+савол 16= ахборот асосида иш кўрадиган

Савол 12+савол 17= мақсад қўя оладиган

Савол 13+савол 19= режали

Савол 14+савол 18= ишонтирувчи ва киришимли

Савол 15+савол 20= ўзига ишонадиган

Энди характерингиз учун қандай балл қўйганингизни баҳоланг (ҳар бир саволга қўйган баллингиз орқали). Мисол учун 1 ва 6 саволнинг ҳар бирига 5 баллдан қўйган бўлсангиз, демак сиз имкониятларни кўра олиш хислатига эгасиз. 14 ва 18 саволларга ўз навбатида 1 ва 2 балл қўйган бўлсангиз, у ҳолда киришимлилик ва ишонтириш хислатлари сизнинг кучли жиҳатларингиз қаторида эмас.

Иккинчи таҳлил.

Барча саволларга берган балларингизни умумийсини ҳисобланг.

Умумий балл _____

Балл	Маъноси
< 50	Чекланган етакчилик сифатлари мавжуд. Бу сиз салоҳиятли раҳбар эмассиз дегани эмас. У сиз раҳбарлик фаолиятини бошлашингизда юзага келувчи муаммо ва тўсиқларни бартараф этиш устида кўпроқ ишлашингиз лозимлигини англади.
50 ва 80 ўртасида	Билим ва маҳоратингизни оширишингиз лозимлигини билдиради. Бунинг учун кўпроқ етакчиликни ривожлантириш курсларида қатнашингиз керак.
> 80	Яхши раҳбарсиз ва лидерсиз. Доимо шундайлигингизча қолинг.

Аутплейсмент – ишдан бўшатишнинг ходимларни ишга жойлаштириш учун собиқ иш берувчининг фаолияти билан боғлиқ ходимларни бошқариш жараёни.

Аутсорсинг – муаммоли бўлмаган бир неча вазифаларни амалга оширишда касбий жиҳатдан профессионал хизмат кўрсатадиган ихтисослашган учинчи томонга ўтказиш.

Ахлоқ кодекси - давлат сектори институтлари ёки тузилмалари (масалан, давлат хизмати) томонидан қабул қилинган ҳужжат бўлиб, ходимларга ҳалолликни таъминлаш учун иш жойида ўзини қандай тутиш усулларидан хабардор қилиш учун мўлжалланган.

Давлат хизмати – бу давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг ваколатларини амалга оширишга қаратилган профессионал хизмат фаолияти бўлиб, давлат хизматида юқори малакали кадрлар таркибини шакллантириш, мамлакатимизни ривожлантиришнинг устувор вазифаларидан бири ҳисобланади.

Инсон ресурслари – бу инсонлар ривожланишининг барча босқичларида жисмоний, интеллектуал, ижодий, психологик салоҳият, чуқур билимга эгалик, тажриба, кўникма, ният ва мақсадлар соҳиби бўлган одамлар гуруҳидир.

Инсон ресурсларини бошқариш – бу ташкилотни бошқаришнинг умумий тизимига киритилган бўлиб, ташкилотни ривожлантириш стратегиясига йўналтирилган ҳамда кадрлар муаммоларини ҳал этишга комплекс ёндашувни акс эттирадиган тизимдир.

Инструментал лидер – гуруҳ мақсадларига эришишда восита ролини, ғоялар ташаббускори ва яратувчиси вазифасини бажаради.

Иш ўрни таҳлили - иш ўринлари тўғрисида тегишли маълумотларни тўплаш ва аниқ ишни бажариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва қобилиятларни аниқлаш жараёни;

Карьера модели – бу ходимларнинг яхшироқ тушунишингизга ва шунинг учун ҳам улардан кўпроқ фойда олишга ёрдам берадиган моделлардан биридир.

Кадрлар лизинги – бу бошқарув технологияси бўлиб, учинчи томон ташкилотининг хизматларидан фойдаланиб, компаниянинг иш жараёнини зарур меҳнат ресурслари билан таъминлаш имконини берувчи аутсорсинг туридир.

Компетенция – маълум бир меҳнат функциясини бажаришда ўзини профессионал тута олиш қобилиятини кўзда тутадиган мулоқот усуллари.

Компетенциялар модели – ходимларга ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун зарур бўлган асосий компетенциялар тўплами, профессионал фаолиятда уларнинг намоён бўлиши муайян кўрсаткичлари билан ҳисобланади.

Лидерлик - алоҳида шахслар ва инсонлар гуруҳига мақсадга эришиш учун уларни меҳнат қилишга сафарбар эта олиш қобилиятидир.

Махсус хизмат – қуролли кучлардаги ҳарбий хизмат ва ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлардаги хизмат давлатнинг махсус хизмати ҳисобланади ва аксарият ҳолларда алоҳида қонун ҳужжатлари билан тартибга солинади.

Меритократия – одамлар пуллари ёки ижтимоий мавқеи туфайли эмас, балки қобилиятлари туфайли муваффақият ёки ҳокимиятга эга бўладиган ижтимоий тизим, жамият ёки ташкилот.

Меҳнат ресурслари – аҳолининг психо-физиологик ва қобилиятлари туфайли моддий неъматлар ва хизматлар ишлаб чиқаришга қодир бўлган қисмини ифодалайди.

Меҳнат муносабатлари - жамоавий музокаралар йўли билан, меҳнат ва меҳнат муносабатларига оид қоидаларга риоя қилиш орқали иш берувчи ва ходим ўртасидаги муносабатларни яхшилаш.

Мотивация бу-шахс ҳаракатларини умумий мақсадга эришиш йўлида қўллаб-қувватлаш ва йўналтириш жараёни сифатида тушунилади.

Номзодни танлаш - маълум бир лавозимга даъвогарларни танлаш ва номзодни ишга олиш ёки рад етиш тўғрисида қарор қабул қилиш жараёни;

Персонал – бу барча ёлланма ходимлар, шунингдек, ишлаётган мулкдорлар ва биргалиқда эгаллик қиладиган шерикларни ўз ичига оладиган ташкилотлар шахсий таркибидир.

Рекрутинг – ўрта ва қуйи даражали кадрларни қидириш ва танлаш, саралаш ва ишга қабул қилиш.

Скрининг – бу умумий оқимдан расмий резюме хусусиятларига асосланган позицияга оид номзодларни ёллашдан иборат бўлган ишга қабул қилиш учун юзаки танлов ёндашувидир.

Қаттиқ кўникмалар (Hard skills) – ходимларнинг саводхонлиги, ҳисоб-китобни, чет тилини яхши билиши ва иш билан боғлиқ аниқ техник қобилиятлари (машинани бошқариш, электрон жадвал яратиш, матн териш, автомашинани ҳайдаш, ярани муолажа қилиш ва ҳ.к.).

Фуқаролик хизмати – фуқароларнинг давлат фуқаролик хизмати саналадиган лавозимларда (ёки давлат фуқаролик хизмати реестрига киритилган лавозимларда) фаолият юритиш ҳисобланади, ушбу лавозимларда фаолият юритиши ҳисобланади.

Юмшоқ кўникмалар (Soft skills) – ходимлар мижозлар билан ишлаши, муомала, муаммоларни ҳал қилиш ва жамоада ишлаш каби фаолият билан боғлиқ бўлган компетенциялар.

Ходимларнинг фаолиятини баҳолаш - олдиндан белгиланган вақт ичида ташкилот мақсадларига эришиш учун ходимларнинг индивидуал ҳиссаларини баҳолаш жараёни.

Ходимларни ўқитиш - ходимларнинг ўз иш жойида ёки иш жойидан ажралган ҳолда иш фаолиятини яхшилашга қаратилган муайян билимлар, қобилиятлар, кўникмалар, муносабатлар ва (ёки) ҳатти-ҳаракатларига ўзгартиришлар киритиш жараёни.

Ходимларни ривожлантириш - ходимларнинг шахсий ривожланишида ёрдам бериш ва уларни келажақдаги иш жойларида ёки ўз мартабаларини ривожлантиришда талабларга тайёрлаш учун ўрганиш имкониятларини яратиш жараёни;

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари, ҳукумат қарорлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Манба (URL): <https://constitution.uz>.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси / Манба (URL): <https://lex.uz/docs/142859>.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳоли бандлиги тўғрисида”ги Қонуни / Қонунчилик палатаси томонидан 2020 йил 28 апрелда қабул қилинган Манба (URL): <https://lex.uz/docs/5055690>.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 31 октябрдаги «Ягона миллий меҳнат тизими» идоралараро дастурий-аппарат комплексини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4502-сон Қарори / Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4574228>.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 20 августдаги «Меҳнат органлари тузилмасини такомиллаштириш ва фуқароларнинг меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва меҳнатини муҳофаза қилиш тизимини кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3913-сон Қарори / Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4574228>.
6. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги Қонуни / Қонунчилик палатаси томонидан 2018 йил 6 сентябрда қабул қилинган, Сенат томонидан 2018 йил 27 сентябрда маъқулланган. Манба (URL): <https://lex.uz/docs/3992869>.
7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 22 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасига хориждан ишчи кучини жалб қилиш ва ундан фойдаланиш тартиби тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги 244-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4251564>.
8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 15 майдаги “Ўзбекистон Республикасида касбий малакалар, билим ва кўникмаларни ривожлантириш миллий тизими фаолиятини ташкил этиш чоралари тўғрисида”ги 287-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4398819>.
9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 13 майдаги “Меҳнат бозорида талаб юқори бўлган малакали кадрларни касбга тайёрлаш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 394-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4334806>.
10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 3 июлдаги “Ижтимоий-меҳнат масалалари бўйича уч томонлама комиссиялар тўғрисида”ги 553-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4398819>.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти маърузалари ва асарлари

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2020 йил 30 декабрь, № 276 (7778).
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2020 йил 25 январь, № 19 (7521).
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2018 йил 29 декабрь, № 271-272 (7229-7230).
4. Ш.М. Мирзиёев, Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. – Тошкент: : “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.
5. Ш.М. Мирзиёев, Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 48 б.

III. Китоблар ва монографиялар

1. К.Х.Абдурахманов. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. “Фан” нашриёти. Т.: 2019. – 592 б.
2. Қ.Абдурахманов, С.Ғойипназаров. Рекрутмент (ўқув қўлланма). “Фан” нашриёти. 2021 й. 304 б.
3. K.Abdurakhmanov: Labour Economics. Theory and practice. Scientific Publishing House IVG London. Copyright 2020. P 615.
4. Г.К.Абдурахманова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. Т.: 2021. – 691 б.
5. К.Х.Абдурахманов. Экономика труда. Теория и практика. Учебник: в 2 ч. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2019.
6. Г.К.Абдурахманова. Меҳнат иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. Т.: Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи. 2020.-138 б.
7. И.А.Бакиева. Кадрлар хизматида иш юритиш. “Чўлпон”. Т.: 2018 – 208.
8. Ли Куан Ю, Из третьего мира - в первый. История Сингапура (1965-2000). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
9. Л.А.Симачкова. Рекрутмент: понятия, сущность и содержание. Вестник УлГТУ 2/2010
10. S.Robbins. Fundamentals of human resources management. 14th edition. Wiley. 2017.
11. Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.
12. Л.Катаев, Д.К.Абрамова. Управление персоналом. - Новосибирск, 2010. – с.88.
13. Ю.В. Долженкова. Основы рекрутмента: монография АТИСО, 2011.
14. Т. Ю Базарова. “Управление персоналом” 2019. 233 с.
15. M.Victor Catano, Willi H. Wiesner. Recruitment and selection in Canada. 15th edition. 2013. Nelson Education Ltd.
16. Т.В.Баскина. Техники успешного рекрутмента / Т.В. Баскина. Изд. Альпина Бизнес Букс, 2008.
17. Гарет Робертс. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях (Recruitment and Selection). Серия: Практическое руководство. Пер. с англ. Изд.: ГИППО, 2009.
18. Л.В.Максимова. Набор и отбор персонала // Управление персоналом. - М.: Альфа-Н, 2009. - С. 45-63.
19. С.Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации /. - М.: Альпина Паблишерз, 2009. - 280 с
20. А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова / - М.: Инфра-М, 2010. 695 с.
21. M.Victor Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett. Recruitment and Selection in Canada, Fifth Edition. Copyright © 2013, 536 p.
22. E. Barber, Recruiting Employees (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998)
23. Fundamentals of Human Resource Management, 6th Edition. McGraw-Hill Education, NY 10121. Copyright © 2016. p 139.
24. R.D.Gatewood, H.S.Feild & M.R.Barrick, (2011). Human resource selection. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
25. Robert L. Mathis. (University of Nebraska at Omaha), John H. Jackson. (University of Wyoming) Human resource management. 2010, p. 178
26. M. Armstrong. Human resource management. 2010 -p. 733

27. Amita Betgerikar. Recruitment Process Outsourcing: A new type of service provider. Dissertation. May 2015.

IV. Интернет ресурслари

1. [http:// www.gov.uz](http://www.gov.uz) – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.
2. [http:// www.lex.uz](http://www.lex.uz) – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.
3. [http:// www.mehnat.uz](http://www.mehnat.uz) – Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари сайти.
4. [http:// www.mf.uz](http://www.mf.uz) – Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги сайти.
5. [http:// www.norma.uz](http://www.norma.uz) – Электрон ҳуқуқий сайти.
6. [http:// www.stat.uz](http://www.stat.uz) – Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси сайти.
7. [http:// www.edu.uz](http://www.edu.uz) – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги.
8. [http:// www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) – Ўзбекистон Республикаси таълим портали
9. [http:// www.ilo.com](http://www.ilo.com) – Халқаро меҳнат ташкилоти расмий сайти.
10. [http:// www.undp.org](http://www.undp.org) – Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Тараққиёт Дастури расмий сайти.
10. [http:// www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) – Халқаро илмий мақолалар платформалари.
11. [http:// www.e-library.ru](http://www.e-library.ru) – Россия илмий мақолалар индекси.
12. [http:// www.weforum.org](http://www.weforum.org) – Жаҳон иқтисодий анжуманининг расмий сайти

Ҳар бир мавзу бўйича берилган тест саволлари жавоблари**1-мавзу. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида HR тизими**

1-савол	2-савол	3-савол	4-савол	5-савол
A	B	A	A	A

2-мавзу. Кадрларни жалб қилиш ва танлаш

1-савол	2-савол	3-савол	4-савол	5-савол
A	A	B	D	A

3-мавзу. Самарадорликни бошқариш. Ходимлар фаолиятини баҳолаш

1-савол	2-савол	3-савол	4-савол	5-савол
A	A	B	A	C

4-мавзу. Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш

1-савол	2-савол	3-савол	4-савол	5-савол
A	A	B	B	A

1-мавзу. Лидерлик ва мотивация

1-савол	2-савол	3-савол	4-савол	5-савол
A	D	C	A	B

Ҳокимлик вакиллари билан суҳбат учун саволлар

1. Биз билганимиздек, жойларда давлат бошқарув органларини ташкил этишнинг мавжуд моделида кадрлар бўйича мутахассислар ва HR мутахассисларининг позициялари йўқ, шундайми? Сизнингча, бунинг сабаби нимада?
2. Бўш иш ўринларига номзодларни жалб қилиш учун қандай тартиб -қоидалар мавжуд ёки ишлаб чиқилмоқда?
3. Бўш лавозимлар тўғрисида потенциал номзодларни хабардор қилиш учун қандай усул ва усуллардан фойдаланилади?
4. Илтимос, ишга қабул қилиш жараёнидаги муаммоларни тасвирлайдиган амалий ҳолатни тасвирлаб беринг.
5. Лавозимга номзодларни танлаш бўйича қандай тартиблар мавжуд? (тест, суҳбат ва бошқалар)
6. Бошқарув ходимларидан кимлар лавозимларга номзодларни танлашда иштирок этади?
7. Номзодларни танлаш масаласида ким қарор қабул қилади?
8. Танланган номзодларни ким тасдиқлайди?
9. Ходимларни жалб қилиш ва қўллаб-қувватлашда қандай муаммоларга дуч келасиз?
10. Ҳокимликда самарадорликни бошқариш жараёнлари ва тартиблари қандай?
11. Ходимлар фаолияти баҳолаб бориладими?
12. Баҳолаш жараёни ва тартиби қандай кечади (батафсил, масъул шахслар)?
13. Баҳолаш усуллари қандай бўлади(сўровлар, тестлар, интервью)?
14. Баҳолаш натижасида қандай ҳаракатлар амалга оширилади? (бонуслар, юқори иш ҳақи даражасига ўтиш, ишдан бўшатиш)
15. Илтимос, баҳолаш бўйича амалиётдан юзага келадиган муаммоли вазиятлар бўйича маълумот берсангиз.
16. Ишга қабул қилиш эҳтиёжлари қандай аниқланади?
17. Ходимларни ўқитиш режасини тайёрлашга ким масъул?
18. Сизнингча, ўқитишнинг қайси турига катта эҳтиёж мавжуд?
19. Сиз қандай етакчилик услубини энг самарали деб ҳисоблайсиз (авторитар - раҳбарнинг индивидуал қарорлари; демократик - қарорлар жамоа томонидан қабул қилинади ва раҳбарият томонидан маъқулланади)?
20. Сизнингча, муваффақиятли раҳбар қандай фазилатларга эга?
21. Сиз қийин муаммонинг ечимини топишга қачон дуч келгансиз ва уни қандай ҳал қилдингиз?
22. Ходимни ёллаш тўғрисида нотўғри қарор қабул қилинганида (малакасиз ёки лавозимга мос келмайдиган ходим қабул қилинган) бу муаммо қандай ҳал қилинади (ёки ҳал қилинган)?
23. Сизда муаммоли инсонлар билан ишлаш / ҳамкорлик қилиш керак бўлганми? Ва уни қандай ҳал этганингиз ёки ҳал этолмаганингиз бўйича мисол келтиринг.