



ЎЗБЕКИСТОНДА ЗАМОНАВИЙ
РАЎБАР КАДРЛАРНИ
ШАКЛЛАНТИРИШ ТИЗИМИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ
МАСАЛАЛАРИ



331.6

516



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ
АКАДЕМИЯСИ

ЎЗБЕКИСТОНДА ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР КАДРЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ МАСАЛАЛАРИ

Монография

118442

• TDIU
kutubxonasi

4/2



YANGI KITOB
ТОШКЕНТ
2020

331.6

331.024.2

УДК: 331.108.45:342(575.1)

КБК: 65.050.2(5Ў)

Ў 21.16

Ў 21 Ўзбекистонда замонавий раҳбар кадрларни шакллантириш тизimini та-
комиллашатириш масалалари [Матн] / муаллифлар жамоаси. – Тошкент:
Yangi kitob, 2020. – 208 б.

ISBN 978-9943-6423-6-2

УДК: 331.108.45:342(575.1)

КБК: 65.050.2(5Ў)

Масъул муҳаррирлар:

тарих фанлар доктори, профессор А.Юлдашев,
юридик фанлар доктори, профессор О.Хусанов.

Муаллифлар жамоаси:

Кириш – Ш.Содиқова; 1.1 § – А.Холов; 1.2 § – О.Хусанов; 1.3 § – А.Исламку-
лов; 1.4 § – Т.Абдуллаев, Р.Тўрахўжаева; 2.1 § – А.Хасанов; 2.2 § – Ш.Қодирова;
2.3 § – Л.Инаганова; 2.4 § – Н.Умарова; 3.1 § – Ш.Қодирова; 3.2 § – Қ.Рахмонов;
Хулоса-А.Холов.

Такризчилар:

М.Б.Бекмуродов – социология фанлари доктори, профессор.

Д.Н.Рахимова – иқтисод фанлар доктори, профессор.

Х.С.Хайитов – юридик фанлар доктори, доцент.

*Мазкур монография ПЗ-20170929253 – «Давлат бошқаруви соҳасида мута-
хассисларни тайёрлаш ва давлат хизматчилари малакасини ошириш бўйича мас-
сус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш ҳамда улар фаолияти самарадорлигини
баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш» мавзусидаги амалий лойиҳа
доирасида тайёрланган бўлиб, унда Ўзбекистонда замонавий раҳбар кадрларни
шакллантириш тизimini такомиллаштириш масалалари, давлат фуқаролик хиз-
матчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг назарий-методологик жиҳатлари,
Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини
ошириш жараёнининг асосий йўналишлари, Ўзбекистонда бошқарув кадрларининг
профессионал корпусини шакллантириш истиқболлари масалалар тадқиқ этилган.*

*Мазкур монография давлат фуқаролик хизматчилари, тингловчилар, та-
лабалар, тадқиқотчилар ҳамда мазкур соҳага қизиқувчи кенг китобхонлар учун
мўлжалланган.*

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви акаде-
мияси Илмий-услубий кенгашининг қарорига кўра нашрга тавсия этилган (2020
йил 29 сентябрдаги 5-сон мажлис баённомаси).

ISBN 978-9943-6423-6-2

© Ўзбекистонда замонавий раҳбар
кадрларни шакллантириш тизimini
такомиллашатириш масалалари, 2020 й.
© «Yangi kitob» МЧЖ, 2020.

МУНДАРИЖА

КИРИШ	4
-------------	---

I БОБ. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАЙЁРЛАШ, ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТИЗИМИНИНГ НАЗАРИЙ-МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

1.1. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг назарий-методологик жиҳатлари	8
1.2. Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ташкилий- ҳуқуқий асослари	29
1.3. Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг ривожланиш босқичлари	55
1.4. Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг замонавий тизимлари (илғор хориж тажрибаси)	69

II БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАЙЁРЛАШ, ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ЖАРАЁНИНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

2.1. Компетент ёндашув асосида бошқарув кадрлари салоҳиятини ривожлантириш	86
2.2. Бошқарув кадрларини танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришда ассессмент технологияларидан фойдаланиш имкониятлари	98
2.3. Замонавий интерфаол методларнинг жорий этилиши – таълим мазмуни ва сифатини ошириш омили	121
2.4. Бошқарув кадрларида раҳбарлик одоби ва бошқарув маданиятини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятлари	139

III БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИНГ ПРОФЕССИОНАЛ КОРПУСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

3.1. Бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш	165
3.2. Давлат бошқаруви академиясида рақамли таълим технологияларидан фойдаланиш	189
ХУЛОСА	197
Фойдаланилган адабиётлар	201

КИРИШ

Ўзбекистонда давлат бошқаруви соҳасида амалга оширилаётган ислохотлар мамлакатимиз ривожланишининг муҳим йўналишларини асослаш, муайян ҳаракатларни изчил мувофиқлаштиришни талаб қилади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг ташаббуси ва раҳбарлигида қабул қилинган ҳамда изчил амалга оширилаётган Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тараққиётнинг янги босқичини бошлаб берди. Ушбу ҳужжат барча соҳаларда янгича ёндашув ва мезонларни татбиқ қилиш, аниқ тизим асосида самарали фаолият тартибни жорий этишни талаб қилади.

Бугунги кунда бошқарув фаолиятининг сифат ва самардорлигини ошириш, бошқарув кадрларининг касбий маҳоратини юксалтириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш долзарб муаммодир. Унинг долзарблиги ижро ҳокимияти органларининг қайта ташкил этилиши, давлат ва маҳаллий ҳокимиятда зарур билим ва тажрибага эга бўлмаган давлат бошқарув кадрларининг тез-тез алмашинуви билан белгиланади.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимини таҳлил қилиш шуни кўрсатдики, уларнинг кўпчилиги етарлича назарий билимларга эга бўлса-да, амалий фаолиятда қийинчиликни ҳис қиладилар. Бугун янги Ўзбекистонга мустақкам билимга эга, самарали ва оқилона ишлай оладиган, халқ билан мулоқот қилишга йўналтирилган бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари талаб этилади.

Шунингдек, давлат органлари ва ташкилотларида ягона кадрлар сиёсатини олиб бориш, ходимларни самарали бошқариш ва инсон ресурсларини ривожлантириш, малакали

кадрлар захирасини шакллантириш ҳамда улар томонидан давлат фуқаролик хизматчиларининг вакант лавозимлари ўз вақтида эгалланиши бўйича тизимли ишлар йўлга қўйилмаганлиги, бундан ташқари, давлат фуқаролик хизмати-га номзодларни саралаб олишнинг шаффоф механизмлари ҳам шакллантирилмаганини айтиш жоиз.

Шу боисдан, давлат фуқаролик хизмати самарадорлигини ошириш, давлат органлари ва ташкилотларининг малакали кадрларга бўлган эҳтиёжини қондириш мақсадида 2019 йил 3 октябрда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон Фармони қабул қилинди.

Мазкур Фармон ижроси таъминланиши учун давлат хизматини янада такомиллаштириш ва ислоҳ қилишнинг қуйидаги устувор йўналишлари белгилаб олинди:

– энг муносиб ва қобилиятли шахсларни давлат хизмати-га қабул қилишни назарда тутадиган меритократия принципини қўллаш;

– давлат хизматида «мансаб модели»ни жорий этиш;

– давлат хизмати-га очиқ мустақил танлов асосида қабул қилиш, унинг ахлоқий ва ватанпарварлик фазилатларини ҳолисона баҳолаш;

– малакали кадрлар захирасини шакллантириш;

– инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш ва бошқалар.

Ушбу белгилаб олинган устувор йўналишлардан келиб чиқиб, муаллифлар жамоаси томонидан тайёрланган мазкур монография Ўзбекистонда янги раҳбар кадрларни шакллантириш тизимини такомиллаштириш масалаларига бағишланган.

Мазкур монографияда давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг назарий-методологик жиҳатлари, Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш,

кайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ташкилий-ҳуқуқий асослари, ривожланиш босқичлари, Корея, Германия, Малайзия каби илғор хорижий мамлакатлар тажрибаси ўрганилди, компетент ёндашув асосида бошқарув кадрларини ривожлантиришни ислоҳ қилиш, бошқарув кадрларини танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришда ассессмент технологияларидан фойдаланиш, интерфаол методларнинг жорий этилиши, рақамли таълим технологияларидан фойдаланиш, бошқарув кадрларида раҳбар ахлоқи ва бошқарув маданиятининг ўзига хос хусусиятлари, бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий усуллари, инновацион давлат бошқаруви, форсайт ва ақли бошқарувни жорий этиш масалаларига доир мавзулар очиб берилган.

Шунингдек, ушбу монографияда замонавий раҳбар кадрларни танлашда эътибор берилиши лозим бўлган асосий жиҳатлар, компетенция турлари ва уларни ишлаб чиқиш усуллари, номзодлар билан компетенциявий ёндашув асосида суҳбат қилиш, уларнинг билим ва кўникмаларини аниқлаш технологиялари ўз аксини топган.

Бошқарув кадрларини танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришда ассессмент технологиясининг асосий моҳияти инсоннинг хатти-ҳаракатларини кузатиш, баҳолашдан иборатлиги, баҳоланган иштирокчи ўзининг кучли ва кучсиз томонлари ҳақида батафсил тасаввурга эга бўлиши, ҳар бир раҳбарнинг ўзи билган камчиликлари устида ишлаш ва салоҳиятини оширишни мақсад қилиб қўйган дифференциал таълим ташкил этилиши лозимлиги ҳақида фикрлар баён этилади.

Бугунги рақамлаштириш даврида, баҳолаш тизимини автоматлаштириш имкониятлари пайдо бўлмоқда, у шахснинг билими, қобилияти ва компетентлиги даражаларини аниқлаш, тест ўтказиш орқали қатор методикаларига эгаллиги, баҳоланувчи мазкур методикалардан 2-3 соат компьютерда ўтиш орқали классик усулдаги баҳолашдан ўтишига ўхшаш бўлган ўзи ҳақида ҳисобот олиши мумкинлиги,

унда инсон, моддий ва вақт ресурсларини тежашлиги ҳақида хулосалар берилади.

Таъкидлаш керакки, ушбу монографияда таълимда интерфаол услублардан фойдаланиш давлат муассасаларидаги раҳбарлик лавозимлари учун юқори малакали, интеллектуал ривожланган ва креатив фикрлайдиган мутахассисларни тайёрлашга кўмаклашиши очиб берилади.

Шунингдек, монографияда давлат хизматчилари фаолиятини мустақил экспертлар ёрдамида ҳолис баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш, айти пайтда баҳолаш жараёнида раҳбар ролини камайтириш, атрофдаги ҳамкасблар фикрини инобатга олиш, объектив, шаффоф баҳолаш механизминини жорий қилиш зарурлигига оид масалаларга алоҳида эътибор қаратилган.

Ї БОБ

БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАЙЁРЛАШ, ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТИЗИМИНИНГ НАЗАРИЙ-МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

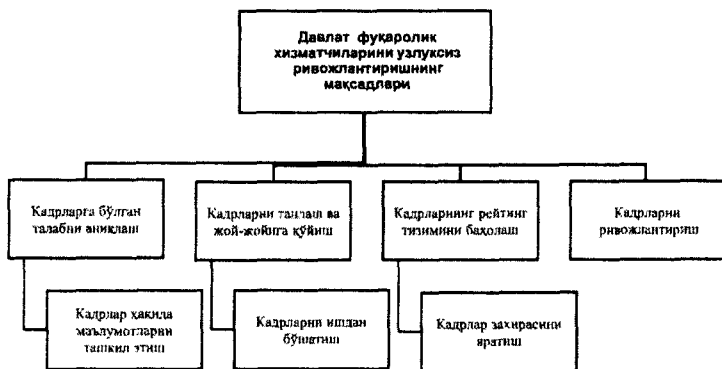
1.1. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг назарий-методологик жиҳатлари

Дунёда давлат ва жамият бошқаруви асосларининг тубдан ўзгариши давлат органлари ва ташкилотларини малакали мутахассислар билан таъминлашни, давлат органлари ва ташкилотларида ягона кадрлар сиёсатини олиб боришни ҳамда малакали кадрлар захирасини рақобат асосида шакллантиришни тақозо этади. Буни амалга оширишда хорижий давлатлар, хусусан, АҚШ, Япония, Франция, Германия, Сингапур, Жанубий Корея, Хитой ва Россия каби давлатларнинг илғор тажрибаларини ўрганиш ва унинг янги механизмларини мамлакатимизда давлат фуқаролик хизматчиларини танлаш, тайинлаш, захирасини шакллантириш тизимини такомиллаштириш ва уларнинг лавозимини ўзгартиришда субъектив омилларнинг таъсирини камайтириш орқали самарадорлигини таъминлаш масаласига эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ.

Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг: «Одамлар орасида яшаш, уларнинг дардига кулоқ солиш, аҳолининг эҳтиёжлари ва қонуний талабларини амалга ошириш учун тезкор чоралар кўриш – ҳар бир раҳбарнинг асосий вазифаси» ҳисобланади. Шунингдек, «Кадрлар билан ишлашда йўл кўйиладиган нуқсонлар ушбу камчиликларнинг асосий сабабларидан биридир. Айни вақтда кўйилган вазифаларни

масъулият билан ва профессионал даражада амалга оширишга қодир бўлган кадрларнинг амалий захираси яратилмаганлигини афсус билан қайд этиш керак»¹, деган фикрлари бошқарув кадрлари тайёрлаш тизимини бугунги замон ва давр талабидан келиб чиқиб, қайта ислоҳ этиш долзарб эканлигини кўрсатмоқда.

Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш борасида дунёда рўй бераётган ўзгаришларга мос равишда инновацион тафаккур, бозор конъюнктураси ва рақобатига жавоб берадиган, мустақил ва тезкор қарорлар қабул қиладиган кадрларни тайёрлаш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади (1-расм).



1-расм. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш тизими.

Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг 1.2. «Давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш» деб номланган бандида: «давлат бошқарувини марказлаштиришдан чиқариш, давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш ҳамда иқтисодиётни тартибга солишда давлат

¹ Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 481-бет.

иштирокини босқичма-босқич қисқартириш орқали давлат бошқаруви ва давлат хизмати тизимини ислоҳ қилиш» вазифаси белгиланган¹. Бу Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг назарий-методологик асосларини ўрганиш ва таҳлил қилиш, истиқболда давлат органлари ва ташкилотларининг малакали кадрларга бўлган эҳтиёжини қондиришнинг самарали усулларини жорий этиш имконини беради.

Ўзбекистонда сўнгги йилларда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш борасида қатор норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар қабул қилинди. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислоҳотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5185-сон², 2017 йил 8 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5139-сон³, 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сон⁴ фармонлари ва 2018 йил 30 майдаги «Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3755-сон⁵ ва 2019 йил 3 октябрдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармониغا 1-илова // <https://lex.uz/docs/3107036>

² <https://lex.uz/docs/3331174>

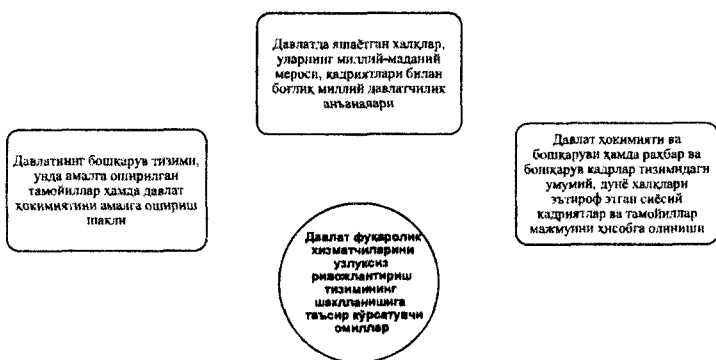
³ <https://lex.uz/docs/4389743>

⁴ <https://lex.uz/docs/4549998>

⁵ <https://lex.uz/docs/3755274>

этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4472-сон¹ қарорлари қабул қилинди.

Мамлакатимизнинг стратегик мақсадларига эришиш салоҳиятли раҳбар ва бошқарув кадрлар тайёрлаш масаласи билан узвий боғлиқ. Мамлакатда амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳозирги босқичида давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг раҳбар кадрларига қўйилаётган янги талаблар, уларнинг мазмун-моҳиятига алоҳида эътибор қаратилмоқда (2-расм).



2-расм. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек: «Олдимизга қўйган мақсад-муддаоларга етиш учун бу ишларни ўзимиз қилмасак, бошқа ҳеч ким бизга четдан келиб қилиб бермайди. Шу нуқтаи назардан қараганда, кадрларнинг амалий захирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига оладиган мақсадли дастурни ишлаб чиқиш вақти келди, деб ўйлайман.

Асосий вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, масъулиятли ва жавобгар-

¹ <https://lex.uz/docs/4552053>

ликни ҳис этадиган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган, фидойи раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат. Бу борада ҳудудий бошқарув органлари, энг аввало, мамлакатимиз туман ва шаҳарлари ҳокимликлари учун малакали кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиши зарур»¹.

Бугун жамият ижтимоий-сиёсий институтларининг трансформациялашиш жараёнида давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш муаммоси хорижий олимлар томонидан турли илмий-амалий мақсадлар негизида ҳам тадқиқ этилган. Хусусан, ғарб олимларидан: С.П.Матвеев², Клайд Кей Клахон, Гордон Уиллард Олпорт, Ж.Сартр ва бошқаларнинг асарларида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда ташқи муҳит таъсирининг роли³, фаолиятни функционал тақсимлашнинг аҳамияти⁴, горизонтал таъсирнинг аҳамияти⁵ ҳамда давлат фуқаролик хизматида профессионал сифатлар ва алоҳида хизматлар асосида кўтарилиб боришни таъминлайдиган номзодларни саралаб олишнинг шаффоф механизмларини шакллантиришга доир масалалар тадқиқ этилган.

Юртимиз олимлари томонидан давлат хизмати учун кадрлар тайёрлаш тизимига оид масалалар бевосита ва билвосита тадқиқ этилиб, бу жараён ҳозирги кунда, яъни туб ислохотлар амалга оширилаётган даврда ҳам жадаллик билан давом этмоқда. Жумладан, Қ.Абдураҳмонов, М.Бекму-

¹ Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. – Тошкент: Ўзбекистон, 2016. 26-27-бет.

² Матвеев С.П. Социальная защита государственных служащих: теоретические основы построения системы, практика осуществления и проблемы правового регулирования: монография/ С.П. Матвеев. – Воронеж: Воронежский институт МВД России, 2011.

³ Сартр Ж. Проблемы метода. – М., 1994.

⁴ Клайд Кей Клахон. Зеркало для человека. Введение в антропологию. – Санкт-Петербург, 1998.

⁵ Allport G. W. The Nature of Prejudice, Mass. Addison. Wesley, Cambridge, 1954.

родов, Қ.Куранбоев, Ф.Равшанов, Ж.Юсубов, М.Атамуротов¹ каби олимларимиз тадқиқотларида бошқарув кадрлари ва раҳбар кадрлар тайёрлаш тарихи, миллий ўзига хослиги, унинг маънавий, ахлоқий жиҳатларини ўзида акс эттирган муаммолар ўрганилган.

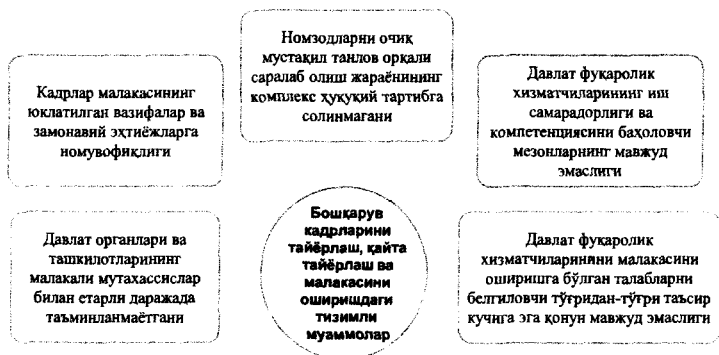
Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасидаги: «Биз бошқарув соҳасида биринчи навбатда ижро ҳокимияти органлари фаолиятини такомиллаштириш, кадрлар, моддий ресурслардан оқилона фойдаланиш бўйича аниқ мезон ва тартибларни жорий этишимиз зарур»², деган концептуал фикрлари давлат фуқаролик хизматига киришда барча фуқароларнинг тенг имкониятлардан фойдаланиш тизимини комплекс тадқиқ этишни талаб этади.

Ўзбекистон Республикасида ижро ҳокимияти тизимининг самарадорлигига салбий таъсир қилувчи омиллар мавжуд, улар жумласига юқори даражадаги коррупция, мақсадларга эришишни назорат қилувчи кенг қамровли тизимнинг йўқлиги, парламент назорати натижаларининг пастлиги, ОАВни ҳаддан зиёд назорат қилиш, бошқарув кадрларини тайёрлашда ривожланган тизимнинг йўқлиги киради, бу эса давлат лойиҳалари натижа бериш даражасининг пасайишига ва маблағларнинг самарасиз сарфлани-

¹ Қ.Ҳ.Абдурахмонов, Д.Н. Раҳимова ва б. Давлат хизмати персоналини бошқариш. Ўқув қўлланма. – Т.: Академия, 2002. – 140 б.; Раҳимова Д., Бекмуродов М. Лидерлик ва ташкилот маданияти (ўқув қўлланма). –Т.: Akademiya, 2006. – 104 б.; Куранбоев Қ. Ўзбекистонда янги раҳбар кадрлар тизимининг шаклланиши ва ривожланиши. –Т.: Янги аср авлоди, 2007. – 164 б.; Равшанов Ф.Р. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Т.: Akademiya, 2007. – Б. 262; Ж. Юсубов. Ўзбекистонда давлат хизмати соҳасида кадрлар тайёрлаш тизимининг такомиллаштирилиши. Сиёсий фанлар бўйича фалсафа доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ЎзМУ, 2018.; М.Атамуротов. Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг модернизациялашиш жараёни. Сиёсий фанлар бўйича фалсафа доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ЎзМУ, 2018.

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисига Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>.

шига олиб келади¹. Буни бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш учун лойиқ бўлган номзодларнинг маълумотлар базаси шакллантирилмагани, шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ўсиш мониторинги тизимли асосда амалга оширилмаганлиги билан изоҳлаш мумкин (3-расм).



3-расм. Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишдаги тизимли муаммолар.

Мазкур соҳада юзага келган асосий муаммоларни ҳал этиш мамлакатда раҳбар кадрлар маҳоратини намоён этувчи мезонларни белгилаш, профессионал раҳбар кадрлар тайёрлашга ёрдам бериши мумкин. Бу, **биринчидан**, мамлакатимизда мустақиллик йилларида шаклланган раҳбарлик маҳорати талаблари, унинг мезонлари ва таснифларини миллий ўзига хослик асосида ривожлантириб бориш; **иккинчидан**, ходимларни самарали бошқариш ва инсон ресурсларини ривожлантириш, жумладан, миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш; **учинчидан**, республикада давлат ва маҳаллий бошқарув тизимини замонавийлаштириш, профессионал

¹ Ўзбекистон Республикасининг 2035 йилгача ривожланиш Стратегиясининг концепцияси // <https://uzbekistan2035.uz/wp-content/uploads/2019/05/ UZB.pdf>

қобилиятга эга бўлган кадрлар тайёрлашни йўлга қўйиш имконини беради.

Президентимиз Ш.Мирзиёевнинг: «Яқин истиқболдаги долзарб вазифалардан бири – ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий масалаларга масъул бўлган раҳбарларни танлаш ва жой-жойига қўйиш бўйича ваколатларни туман ва шаҳар ҳокимларига тўлиқ ўтказишдан иборат»¹ деб таъкидлашлари бундан буён тиббиёт бирлашмаси, халқ таълими, иқтисодиёт, молия бўлимлари, солиқ инспекцияси ва бошқа тузилмалар раҳбарларини лавозимга тайинлаш ва озод этиш туман ҳокими томонидан амалга оширилишини англатади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишнинг самарали тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон Фармони, «Истиқболли бошқарув кадрларини танлаб олиш бўйича «Тараққиёт» республика танловини ташкил этиш ва ўтказиш тартиби тўғрисидаги Низом»² ва бошқа бир қатор соҳага оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда белигиланган вазифалардан келиб чиқиб, истиқболли бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг устувор йўналишлари қуйидагилардан иборат:

1. Давлат ва жамият бошқаруви соҳаси.
2. Суд-ҳуқуқ соҳаси.
3. Молия-кредит соҳаси.
4. Саноат соҳаси.
5. Ахборот технологиялари ва коммуникациялари соҳаси.
6. Қишлоқ ва сув хўжалиги соҳаси.
7. Архитектура ва қурилиш соҳаси.
8. Коммунал хўжалик соҳаси.
9. Солиқ ва божхона соҳаси.
10. Экология ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш соҳаси.

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyevning-oliy-22-12-2017>.

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 30 майдаги «Истиқболли бошқарув кадрларини танлов асосида танлаб олишнинг замонавий тизимини яратиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПК-3755-сон қарори

си. 11. Таълим, фан ва инновациялар соҳаси. 12. Соғлиқни сақлаш соҳаси. 13. Маданият, санъат ва спорт соҳаси. 14. Ташқи сиёсат, ташқи иқтисодий фаолият ва туризм соҳаси. 15. Макроиқтисодий ва ҳудудий ривожланиш соҳаси. 16. Транспорт ва логистика соҳаси.

Юқоридаги соҳалардан келиб чиқиб, давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш бўйича машғулотларнинг назарий ва амалий тематикасини тузиш, уни давр талабига қўра такомиллаштириб бориш мақсадга мувофиқ (4-расм).



4-расм. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш бўйича машғулотларнинг назарий ва амалий тематикаси¹.

Бу, ўз навбатида, кадрларни марказлаштирилган тарзда танлов асосида саралаб олиш, давлат фуқаролик хизматчиларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва узлуксиз малакасини

¹ Манба: Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев асарлари асосида ишлаб чиқилган.

ошириш тизимини такомиллаштириш бўйича хориж тажрибасини ўрганишни тақозо этади. Ушбу соҳада ҳозирда мавжуд тажриба қуйидаги 5-расмда кўрсатилган.

• «Илмий менежмент» мактаби асосчилари – Ф. Тейлор ва А. Файол
• «Эмперик мактаб» вакили П. Друкер
• «Янги бошқарув мактаби» – Р. Ахоффа, С. Опгнера, Г. Саймон
• «Ижтимоий бошқарув назарияси» – Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Хсрибер

5-расм. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг методологик асослари.

Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантириш билан боғлиқ хорижий тажрибаларга уларнинг миллий бошқарув кадриятларига мос келадиган томонларни ўзлаштириш нуқтаи назаридан эътибор қаратиш керак. Жумладан, Франция, Япония, Германия, АҚШ, Россия, Хитой, Сингапур, Малайзия, Жанубий Корея ва БАА давлатларида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимининг концептуал асосларининг яратилиш босқичлари, мамлакатимизнинг бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малақасини ошириш сиёсатига мувофиқ келадиган томонлари алоҳида ўрганиб чиқилиши лозим. Масалан, француз бошқарув кадрлари сиёсати хизмат категорияларига боғлиқ бўлиб, шахснинг маълумот даражаси (қандай ўқув юртини тугатганлиги) лавозим даражасини (яъни қандай категориядаги лавозимни эгаллай олишини) аниқлаб беради ёки Япония бошқарув кадрлари сиёсатида лавозимга талабгорлар учун ўнга яқин турдаги имтиҳонлар белгилаб қўйилган бўлиб, биринчи (ўрта мактабни битирганлар учун), иккинчи (олий таълимни битирганлар учун), учинчи (амалда фаолият кўрсатаётганлар учун) даражаларга ажратилган.

118442
• TDIU
kutubxonasi

Германияда ҳам бошқарув кадрлари фаолиятини ташкил этишда имтиҳонлар топшириш анъанаси шаклланган бўлса-да, бироқ конкурс (танлов)лар муҳим ўрин тутлади. Конкурслар эса бошқа давлатлардан фарқли равишда, олий суд инстанцияси томонидан назорат қилинади. Бу мамлакатда раҳбарларни муассаса раҳбарининг ихтиёрига кўра ва сайлаш асосида тайинлаш тамойили ҳам амал қилинади.

Ушбу йўналишда немис моделига хос хусусиятларни ўрганган Лариса Титаренко¹ Германияда давлат хизматчиларига қўйиладиган асосий талаблар касбий таълим ва махсус тайёргарликдир, уларнинг турлари ва фаолияти давлат бошқаруви даражасига кўра фарқлинишини таъкидлайди. Бунда юқори даражадаги мансабдор шахслар олий маълумотга эга бўлиши ва белгиланган мансаб поғоналарида ишлаган бўлиши керак.

Германияда бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш борасида Ички ишлар академияси қошидаги Федерал Давлат бошқаруви академияси (Federal Academy of Public Administration) ва Херти Давлат бошқаруви мактаблари (Hertie School of Governance) етакчи ўринларни эгаллайди. Гумбольт номидаги Берлин университетининг Давлат бошқаруви факультети, Подстам университети, Подстам Электрон ҳукумат илмий-тадқиқот марказларида ҳам бошқарув кадрларини тайёрлаш йўлга қўйилган.

Германияда Федерал Давлат бошқаруви академиясида ўқув жараёни давомида тингловчилар ўз назарий билимларини амалиётда олган кўникмалари билан мустаҳкамлаб борадилар. Тўлиқ ўқув курси 36 ойни ташкил этгани ҳолда, ундан вазирликлар ва агентликларда амалиёт ўтиш учун 18 ой ажратилади. Уч йиллик ўқув дастури 2200 соатни ташкил этиб, ундан 720 соати умумметодологик фанларга ажратилади. Умумметодологик фанлар қаторидан конституцион ҳуқуқ, фуқаролик ва маъмурий қонунчилик, сиё-

¹ Tytarenko L. «Preparation of a management elite in Ukraine and foreign experience». Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats' Odes'koho rehional'noho instytutu derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (13), 2003. p. 206-216.

сатшунослик, иқтисодиёт ва молия, менежмент, ахборот тизимлари, психология, социология ва педагогика каби фанлар ўрин эгаллаган. Ҳар бир фан бўйича ўқув жараёни якунида имтиҳон топширилиши кўзда тутилган. Имтиҳонлар ёзма ва оғзаки шаклларда бўлиб, баъзи фанлардан курс иши ва мустақил иш бажарилиши ҳам талаб этилади.

Германиялик Ростислав Ищенко ҳам немис моделининг айрим жиҳатларини ўрганиб, қуйидагича хулосага келган¹: давлат хизматчиларини ўқитишнинг немис модели малака оширишнинг бир неча шаклини ўз ичига олади (янги бошловчилар учун малака ошириш, мутахассислик ва лавозим бўйича малака ошириш, юқори даражали хизматга ўтиш учун малака ошириш ва менежерлар учун малака ошириш), уларни икки тоифага бўлиш мумкин. Биринчиси, давлат хизматчилари ўртасида тегишли билим даражасини таъминлашга, иккинчиси – уларнинг ўзгаришларга мослашишига қаратилган.

Россия бошқарув кадрлари сиёсатида лавозимларни категориялаштириш, имтиҳон ва конкурслар, ҳужжатлар асосида ўрганиш ва фаолиятни бошқариш тизими, аттестация ва қайта тайёрлаш муҳим роль ўйнайди. Айниқса губернаторларга қўйилган умумий талабларда ёшларни бошқарувга жалб этиш, раҳбарнинг жавобгарлиги муҳим амалий аҳамиятга эга.

Украиналик тадқиқотчи Оксана Пархоменко-Куцевилнинг фикрича, давлат хизматчилари ва маҳаллий давлат ҳокимияти органларининг мансабдор шахсларини ўқитиш давлат бошқаруви тизимининг муҳим элементи ҳисобланади, чунки кадрлар тайёрлаш давлат бошқарувида тизимининг профессионал тизимини, уларнинг давлат бошқарувининг мақбул, самарали қарорлар қабул қилиш, ушбу қарорларни самарали амалга ошириш қобилиятини таъминлайди. Жамиятнинг замонавий ривожланиши интернет-технологиялар ва ўқитиш, симуляция ўйинлари ва бошқаларни

¹ Ischenko O. «Topical issues of personnel policy at the present stage», Visnyk UADU, vol. 1, 2003. p. 5-11.

тақдим эта оладиган давлат хизматчиларининг кадрлар потенциалини доимий равишда такомиллаштиришни талаб қилади¹.

Масалан, АҚШнинг Вашингтон штатидаги Кинг округида ишга ёллаш жараёнида қариндош-уруғчилик муносабатларининг олдини олиш мақсадида муайян тартиботлар белгиланган. Округ ишга қобилиятли, малакали номзодларни ёллашдан манфаатдор, шунинг учун талабга жавоб берадиган ҳар бир номзод алоҳида кўриб чиқилади. Округдаги бошқарувнинг асосий мақсадларидан бири – энг муносиб, энг малакали номзодни ишга олишдир². Америкада давлат хизматидаги раҳбарлар очик конкурс асосида танлаб олинади. Давлат лавозимини эгаллаш учун номзод имтиҳон топширади. Конкурс билан бирга, махсус ўқитиш дастурларидан фойдаланилади. Голиб чиққан номзод лавозимга тайинланади³.

Франция Республикасида давлат ва жамият бошқаруви раҳбар кадрлари «давлат хизматининг административ кадрлари» (*Les cadres de servise d'Etat de l'administratife*) таркибига киритилади. Давлат ҳокимиятининг ҳар уч йўналишида – қонунчилик, ижро ва суд органларида хизмат қилувчилардан бошлаб, пойтахт ва провинциялардаги барча давлат ходимларигача – мазкур тизим соҳаларига тааллуқли давлат хизмати кадрлари ҳисобланади. Давлат хизмати мамлакат ҳудудий жойлашиши ва белгилардан келиб чиқиб, икки даражага бўлинади: марказий давлат хизмати ва маҳаллий давлат хизмати⁴.

¹ Оксана Пархоменко-Куцевил. Innovative approach to training civil servants and local government officials // <https://cyberleninka.ru/article/n/innovative-approach-to-training-civil-servants-and-local-government-officials>

² Қаранг: Ахлоқ масалалари билан шуғулланувчи комиссия (Кинг округи). – Вашингтон, 1998. 5-6-бет. (Кўшимча маълумотлар учун Жереми Поупга мурожаат қилиш мумкин: //Jeremy/pope@tiri.org).

³ Снягин Ю., Николаева М. Законодательное и профессионально-содержательное в психологической диагностике. // Государственная служба. 2010. № 4-5.

⁴ Қаранг: Ардан Ф. Франция: государственная система. – М.: Французское посольство в Москве, 1994. – С.114.

Француз Раймон Шганьоль хулосаларига кўра: «Узлуксиз таълим» ёки «узлуксиз касбий таълим» каби тушунчалар француз модели учун долзарбдир¹. Буларга давлат хизматчисини биринчи лавозимга тайёрлаш (бошланғич касбий тайёргарлик) ва унинг бутун фаолияти давомидаги тайёргарлик киради. Амалиёт ўқув жараёнининг муҳим элементи бўлиб, кўп вақт талаб этади. Бўлажак мансабдор шахсга ўз мамлакатадаги ҳақиқий вазиятни қандай баҳолашни, бошқа тизим ва менталитет, шу билан бирга, ишлашнинг бошқа услубини ўрганишга имкон берадиган чет эл амалиётини ўрганиш зарур. Францияда кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими ўзининг бир қатор бўғинларига эга. Улар қуйидагилардан иборат:

Биринчи бўғин – Университет тайёрлови деб аталиб, университетларда, юридик ва политехника институтларида энг юқори тоифага кирувчи давлат хизматчилари тайёрланади. Улар бу ерда фундаментал назарий тайёргарликдан ўтадилар ва бир нечта хизмат поғоналаридан кўтарилгач давлат бошқарув органларида ўз фаолиятини бошлайдилар.

Иккинчи бўғин – ихтисослаштирилган институтларда тайёрлаш ва қайта тайёрлаш деб аталади. Ушбу институтларга Давлат бошқаруви институти, Миллий бошқарув мактаби, Политехника мактаби кабилар киради. Мазкур таълим муассасалари жуда нуфузли бўлиб, бу ҳақда Сорбон университети профессори Жан Клод Тренинг: «Ҳар бир француз ўз фарзандини Миллий бошқарув мактаби ёки Политехника мактабида ўқишини орзу қилади»², деб қайд этган эди.

Учинчи бўғин – ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда тайёрлаш усули бўлиб, унда тажриба алмашиш, меҳнатнинг илғор усулларини ўрганиш, бевосита хизмат вазифаларини бажариш давомида билимларни такомил-

¹ <https://cyberleninka.ru/article/n/preparing-public-servants-in-european-countries-archetypal-approach/viewer>.

² Государственная служба: теория и организация. – Ростов-на-Дону. «Феникс». 1998. – С. 451.

лаштириш ва малака ҳосил қилишга эришилади. Францияда бу борада: «Мэрлар ўз ишини ана шу лавозимда ишлаб ўрганадилар», деган нақл юради. Бу фикрни ривожлантириб, бошқа ҳар қандай соҳа мутахассисини ҳам бунга мисол қилиш мумкин.

Тўртинчи бўғин – тажриба орттириш (стажировка) йўли билан тайёрлаш. Бу жараёнда ходим аниқ дастур асосида тажрибали мутахассислар раҳбарлигида амалиёт ўтайди. Бундай тайёрлашнинг мақсади амалиётчига келгусида бажариши лозим бўлган вазифаларни ўргатишдан иборат.

Бешинчи бўғин – тўхтовсиз тайёргарлик. Мазкур бўғин хизмат давомида ўзини доимий равишда мустақил тайёрлашни ўз ичига олади. Бу усул, шунингдек, ўқув таътилида ҳам қўлланилиши мумкин. Ушбу таътил учун маъмурият томонидан ҳақ тўланади ва ходимнинг хоҳишига кўра, унинг бутун хизмат фаолияти давоми учун уч йилдан ортиқ бўлмаган муддатга берилиши мумкин. Ходим берилган таътилдан, асосан, ходимларни бошқариш малакасини орттириш, менежмент, сиёсатшунослик, ҳуқуқ, янги бошқарув технологиялари ва бошқа фанларни чуқур ўрганиш учун фойдаланади.

М.Миненко ўз тадқиқотларида француз моделидаги малака оширишнинг қуйидаги шаклларини санаб ўтади: 1) касбий фазилатларни сақлаш ёки яхшилашга қаратилган такомиллаштириш тадбирлари; 2) ходимларнинг технология ва маъмурий тузилмалардаги ўзгаришлар, маданий, иқтисодий ва ижтимоий ўзгаришлар ҳамда улардан келиб чиқадиган ўзгаришларга яроқлилигини таъминлаш; 3) лавозимда бўлган мансабдор шахслар учун ташкил этиладиган мусобақалар, шунингдек, мақсади лавозимни ўсиши бўлган профессионал имтиҳонлар ва мусобақаларга тайёргарлик кўриш; 4) икки йўналишни камраб олган мослашув чоралари: биринчи лавозимга мослашиш (давлат хизматида мослашиш) ва янги лавозимга мослашиш (кадрлар таркибини ўзгартириш); 5) тайёргарлик учун таътил (таътилни

энг кўп давомийлиги – уч йил, лекин уни давлатнинг розилиги билан ўқитиш учун ажратиш мумкин, агар агент (ходим) маъмуриятда камида уч йил ишлаган бўлса)¹.

Японияда давлат хизматчиларининг қонунчиликка роя этишига доир назорат фаолиятини амалга ошириш Министрлар Кабинети (Вазирлар Маҳкамаси) ҳузуридаги Кадрлар ишлари бўйича Миллий палата ва Миллий кадрларни бошқариш кенгаши (у Кадрлар ишлари кенгаши деб ҳам юритилади) ваколатлари сифатида белгиланган. Кадрлар ишлари бўйича Миллий палатага Кабинет қарори ва парламентнинг ҳар иккала палатаси розилиги билан қўйиладиган учта раҳбар тайинланиб, улардан бири раис вазифасини бажаради. Раис мақоми Давлат вазири мақомига тенглаштирилган. Шунингдек, Миллий кадрларни бошқариш кенгаши аъзоларининг номзоди император томонидан тасдиқланади². Япон ташкилотлари ва давлат хизмати мактаб ва олийгоҳлардан махсус тайёргарликни талаб қилмайди. Улар ўзларига керакли малакани ўзлари беради, яъни касбий таълим корхонада берилади. Ҳар бир вазирлик ўз хизматчилари малакасини ошириш бўйича ишлайди ва ўзининг махсус институтларига эга. Юқори лавозимдагиларнинг ўзини ўзи тайёрлаш ва мустақил ўқиш тизими мавжуд. Улар учун иш жойларида тайёргарлик кўриш ва онлайн малака ошириш имконияти мавжуд.

Хориж тажрибасини ўрганиш натижасида шундай хулоса қилиш мумкинки, Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг замонавий тенденциялари динамик характерда эканлиги билан изоҳланади (6-расм). Жумладан, глобал пандемия шароитида барча давлат хизматчиларининг масъулиятини ошириш, уларда фавқулодда оптимал қарорлар қабул қилиш компетенцияларини шакл-

¹ Міненко М. Пшвищення кваліфікації управлшських кадрів у розвнених європейських країнах: досвщ для України / М. Міненко // Вюн. УАДУ. – 2004. – № 4. – С. 464–470.

² Равшанов Ф.Р. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. // Сийсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. – Тошкент, 2009. 136-бет.

лантириш, карантин шароитида ишни тўғри ташкил қилиш, ОАВда халққа муурожаат қилиш, самарали мулоқот қилиш малакаси ва кўникмасига эга бўлиши керак.

Бошқарув кадрларини тайёрлашга компетенциявий ёндашув
Бошқарув кадрлари касбий тайёргарлигининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш
Даражали-модулни ёндашув асосида бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш
Лойиҳавий бошқарув асосида раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш
Жамият трансформациялашуви шароитида бошқарув кадрларини тайёрлаш технологиялари
Давлат фуқаролик хизматида бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимини такомиллаштириш
Давлат фуқаролик хизматининг «карьерра модели»ни жорий этиш механизмлари
Давлат фуқаролик хизматиға қабул қилишда меритократия тамойилини қўллаш
Давлат фуқаролик хизматчиларини тайёрлашда бошқарув кадрларини шакллантириш
Миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш
Давлат фуқаролик хизматида бошқарув кадрларини тайёрлашда масофавий таълимни ривожлантириш
Интеллектуал ўқитиш тизимлари асосида бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимининг инновацион ривожланиши

6-расм. Давлат фуқаролик хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришнинг замонавий тенденциялари.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, «Келгусида биз маҳаллий ҳокимларни бевосита халқ томонидан сайлаш масаласи ҳақида ҳам ўйлаб, муҳокама қилиб кўришимиз керак. Ҳар бир ҳудуд ўз раҳбарини ўзи сайласа, раҳбарларнинг халқ ва жамият олдидаги масъулиятини кескин оширишга эришиш мумкин»¹.

¹ Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимининг қатъият билан давом эттириб, янги босқичға кўтарамиз. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 120-бет.

Ҳозирги кунда мамлакатимизда кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш борасида фаолият олиб бораётган 7 та академия, 23 та институт, 16 факультет, 4 та марказ ва 16 та малака ошириш курслари мавжуд. Мустақиллик йилларида давлат бошқарув кадрларини тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишда ҳар бир соҳанинг хусусиятлари ва бу соҳа хизматчиларига қўйиладиган талаблардан келиб чиққан ҳолда олий ўқув марказлари шаклланди. Булар қаторига Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси, Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академияси, Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратураси академияси, Куролли кучлар академияси, Солиқ академияси, Ички ишлар академияси, Ўзбекистон халқаро ислом академияси, Суд ва адлия ходимларининг малакасини ошириш маркази, Олий ҳарбий божхона (ҳозирги Божхона институти), Тошкент шаҳри ва республикамиз вилоятларидаги педагогик кадрларнинг малакасини ошириш марказлари, вилоятлар ҳокимиятлари қошида тузилган ўз-ўзини бошқариш органлари раҳбарлар малакасини ошириш ўқув марказлари киради.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида» ПФ-5139-сон Фармонида асосан, Давлат бошқаруви академияси тизимли ва стратегик фикрлаш кўникмаларига эга бўлган бошқарув кадрларини тайёрлаш ва малакасини оширишни ташкил этиш самарадорлигини ошириш, шунингдек, 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифалардан келиб чиққан ҳолда давлат ва жамият бошқарувини такомиллаштириш йўлида кадрлар захирасини яратиш борасида фаолият олиб бормоқда.

Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 19 сентябрдаги «Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга доир норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида» 745-сон қарорига мувофиқ, бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича давлат таълим стандарти ва талаблари ишлаб чиқилган.

Бугунги кунда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 6 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида» ПК-3901-сон қарорига асосан Гулистон, Қарши, Самарқанд, Урганч ва Фарғона шаҳарларида Академиянинг ҳудудий филиаллари ташкил этилган бўлиб, филиалларда маҳаллий давлат ҳокимияти органлари, давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг ҳудудий тузилмалари, шунингдек, нодавлат нотижорат ва бошқа ташкилотларнинг бошқарув кадрлари ва масъул ходимлари учун вазирлик, идора ҳамда бошқа ташкилотларнинг раҳбарларини жалб этган ҳолда доимий асосда Корея Инсон ресурсларини ривожлантириш миллий институти (НИИ), Корея Давлат бошқаруви институти (КІРА), Германия Халқаро ҳамкорлик жамияти (ГИЦ), Европа Менежменти ва технологиялари мактаби (ЕМТМ¹) билан ҳамкорликда шунингдек, Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Тараққиёт дастури (UNDP) доирасида ўқув-амалий семинарлар ташкил этилмоқда.

Ҳозирги кунда Академияда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш куйидаги шаклларда амалга оширилмоқда: 1) магистратуранинг икки йиллик таълим дастури бўйича грант ва тўлов-контракти асосида тайёрлаш; 2) ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда грант ва тўлов-контракти асосида давомийлиги бир йилгача бўлган дастурлар бўйича қайта тайёрлаш

¹ Германиянинг «Даймлер», «Сименс», «БМВ», «Люфтганза», «Тиссен Крупп», «МАН», «Кнауф» сингари 25 та етакчи компанияси ташаббуси билан 2002 йилда асос солинган.

3) ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда грант ва тўлов-контракти асосида 3 йилда бир марта давомийлиги бир ойгача бўлган қисқа муддатли малака ошириш йўналишлари бўйича раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг: «Ўзбекистон ёшлар иттифоқи давлат ва жамият учун раҳбар кадрларни тайёрлаб берадиган ўзига хос марказ бўлиши, замонавий тилда айтадиган бўлсак, ёшлар учун «социал лифт» вазифасини бажариши керак. У билимли, ташаббускор ва ташкилотчи, фидойи ёш раҳбарларнинг кадрлар захирасини яратиши керак»¹ деган сўзларидан келиб чиқиб, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 14 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошида Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти фаолиятини ташкил этиш чоралари тўғрисида»²ги қарори муҳим аҳамиятга эга бўлди. Институт – давлат муассасаси бўлиб, Президент ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида ташкил этилди. Муассаса фаолияти ёшлар муаммоларини ўрганиш, бу йўналишда илмий-тадқиқот ва таҳлилий фаолият олиб бориш, шунингдек, истиқболли ёш кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга йўналтирилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ш.М.Мирзиёевнинг «Кадрлар билан ишлаш ҳолатини ҳам танқидий таҳлил қилиш зарур»³, деган фикрлари давлат фуқаролик

¹ Мирзиёев Ш.М. Парламентимиз ҳақиқий демократия мактабига айланиши, ислохотларнинг ташаббускори ва асосий ижрочиси бўлиши керак. // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлис палаталари, сиёсий партиялар ҳамда Ўзбекистон Экологик ҳаракати вакиллари билан видеоселектор йиғилишидаги маърузаси. 2017 йил 12 июль.

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 14 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти фаолиятини ташкил қилиш чора-тадбирлари тўғрисида» ПҚ-3206-сон қарори // lex.uz.

³ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон. 2017. 33-бет.

хизматчиларини узлуксиз ривожлантиришни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтаришни талаб этади:

– таълим муассасаларида танлов асосида давлат фуқаролик хизматчиларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича давлат буюртмасини шакллантириш;

– ёш кадрлар учун давлат органлари ва ташкилотларидаги тажрибали раҳбарлар ва мутахассислар томонидан устозлик институтини жорий қилиш;

– истиқболли кадрларни Миллий кадрлар резервига қўшиш учун танлов саралашларини ташкил қилиш;

– танлов саралашлари натижасида давлат органлари ва ташкилотларининг кадрлар захирасини интеграциялаш;

– давлат фуқаролик хизматчиларини қисқа муддатларда (масалан, ҳафтада бир марта) ўз иш жойларида видеоконференциялар орқали малакасини ошириб бориш. Бунда рўй бераётган муҳим ижтимоий-сиёсий жараёнлар таҳлили билан боғлиқ маълумотларни таҳлилчилар орқали давлат хизматчиларига етказиб бориш имконияти кенгайтирилади;

– давлат фуқаролик хизматчиларининг компетентлигидан келиб чиққан ҳолда икки ҳолатда: 3 ойлик ёки 6 ойлик курсларда ўқитиш. Биринчи вазиятда уларни ўз лавозимларига қайта тайёрлаш; иккинчи ҳолатда уларни лавозим ўсишига эришиш мақсадида малакасини ошириш курсларига тавсия этиш;

– давлат хизматчиларининг «карьерга модели» асосида ўсишини таъминлаб берувчи дастур яратиш. Дастурда соҳалар кесимида ўсиб боришнинг аниқ йўлини белгилаш ва бу борадаги зарур кўникмаларни аниқлаш. Мазкур дастур асосида лавозимдан келиб чиқиб ўқитиш тизимини йўлга қўйиш ва уларни «социал лифт» орқали ўсишини таъминлаш. Бу лавозим жиҳатдан қандай билимлар зарур бўлса, шуларни ўзлаштиришни таъминлашга хизмат қилади.

1.2. Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ташкилий-ҳуқуқий асослари

Жамият турли тузилмалардан иборат мураккаб қурилма бўлиб, турли ижтимоий муносабатлар асосида ривожланади. Лекин барча ижтимоий муносабатлар ҳам жамиятнинг ривожлантиришга хизмат қилади деб бўлмайди. Чунки баъзи ижтимоий муносабатлар ривожланишга тўсқинлик қилиши, аниқроғи, ривожланишга салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Жамият тузилмалари тизимида, ижтимоий муносабатларда давлат тузилмаси муҳим роль ўйнайди. Давлат жамиятнинг ривожланишига олиб келувчи ёки унинг инқирозига сабаб бўлувчи кучдир. Ўз навбатида, жамият ҳам давлатнинг қандай бўлишига, унинг характериға таъсир қилади.

Давлатни бир машина деб қарасак, уни бошқариш зарурлигини, уни тузатиб, такомиллаштириб бориш зарурати мавжудлигини англаймиз.

Давлатни бошқаришда, унинг ишларида иштирок этишда демократик тамойиллардан келиб чиқсак, барча фуқаролар иштирок этиши керак.

Лекин бу бошқарув (давлат бошқаруви) умумий бошқарув ҳамда касбий бошқарувга бўлиб ташкил қилинмаса, натижа кутилгандай бўлмайди. Давлат бошқарувини жамоатчилик бошқаруви ва касбий бошқарув муштараклигисиз ташкил қилиш кутилган натижани бермайди.

Давлат бошқарувида касбий бошқарувнинг тўғри ташкил қилиниши кўплаб муаммоларни ҳал қилади. Ўзбекистон Республикаси Конституциясида давлат бошқарувида касбий иштирок этувчилар учун алоҳида масъулиятнинг белгиланганлиги ҳам бу масаланинг ижтимоий ҳаётда ўта муҳимлигини кўрсатади.

Конституциямизда «рахбар» деган тушунча йўқ. Унинг синоними сифатида «мансабдор шахс» атамаси ишлатилиб,

унинг конституциявий масъулияти белгиланган. Масалан: Конституциянинг 2-моддасида, «мансабдор шахсларнинг жамияти ва фуқаролар олдида масъулиги, 15-модданинг иккинчи қисмида «мансабдор шахсларнинг фақат қонунга мувофиқ иш кўриш масъулияти» белгиланган. Шу масъулият тўлалигича раҳбар кадрларга ҳам тааллуқлидир. Чунки раҳбарлар мансабдор шахс бўлади.

Биринчидан, мансабдор шахсми, раҳбарми шундай кучли конституциявий масъулиятга эга экан, (бундан ташқари, ҳар бир алоҳида раҳбарнинг ўз соҳасидаги яна кўплаб масъулият-мажбуриятлари бор) улар шунга мос билимга, маданиятга, дунёқарашга эга бўлиши керак. Бу эса уларни алоҳида тартибда тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш заруриятини юзага келтиради.

Иккинчидан, ҳозирги замон тараққиётини тез суръатлар билан ривожланиши, глобаллашув натижасида вужудга келадиган муаммолар: ахборот технологияларининг ривожланиши; табиий ресурсларнинг камайиб бориши, янги ресурсларни излаш зарурати; ақлий техниканинг ривожланиши; экологик муаммоларни ҳал қилиш зарурати; аҳоли эҳтиёжларининг ўсиб бориши; бандлик масаласини ҳал қилиш каби кўплаб муаммоларнинг мавжудлиги раҳбарлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш заруратини келтириб чиқаради.

Шунинг учун, Ўзбекистон мустақилликка эришгач, сиёсий, иқтисодий, маънавий соҳаларда бошқарувни амалга ошира оладиган раҳбар кадрларга катта эҳтиёж сезилди. Мамлакатимизда мутлақо янги тизимнинг вужудга келиши, бозор муносабатларига асосланган хўжалик юритиш, ҳуқуқий давлат қуриш каби белгиланган вазифалар ҳам турли соҳаларда раҳбар кадрларга бўлган эҳтиёжни кучайтирди. Бунда икки вазифа амалга оширилиши зарур эди: биринчиси – эски тизимда ишлаган, маълум билимга эга, виждонли, қобилиятли кадрларни замон талабларидан келиб чиқиб, мавжуд вазифаларга мослаб қайта тайёрлаш; иккинчиси – ёш, билимли, ватан учун, унинг тараққиёти учун жон куй-

дирувчи меҳнаткаш, фидойи ва ватанпарвар раҳбар ходимларни янги тдан тайёрлаш.

Мамлакатимизда, бир қараганда, осон кўринган бу икки муҳим вазифани ҳал қилиш учун бир қатор тадбирлар амалга оширилди.

Биринчи навбатда, бу ишлар ташкилий характердаги ишлар бўлиб, улар ўз ичига: тегишли давлат структураларида (пастдан юқоригача) раҳбар кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишни амалга оширувчи хизматлар ташкил этилди, ҳар бир тармоқ ва соҳада раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш, малакасини оширувчи курслар (ўқув машғулотлари) ташкил қилиниб, бундай курсларда таълим беришга миллий мутахассислар билан бирга, хорижий мутахассислар ҳам жалб қилинди, миллий кадрларни хорижга турли муддатга ўқишга стажировка ўташга юборилгани каби ишларни ўз ичига олади.

Дастлабки пайтлардан раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини оширишда турли жамғармалар, жумладан, «Умид», «Устоз», «Истеъдод» каби жамғармалар муҳим роль ўйнади.

Ушбу соҳанинг ташкилий асослари ҳақида сўз юритганда, мамлакатимизда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси, Банк молия академияси ва Ҳарбий академиянинг ташкил этилишини алоҳида қайд этиш лозим.

Ана шундай асосда мамлакатимизда, раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизимига асос солинди.

Шунга эътибор бериш керакки, Ўзбекистон собиқ Иттифоқ таркибида вақтида раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш масалалари билан марказ шуғулланар эди. Бунинг учун Москва, Ленинград ва бошқа шаҳарларда турли соҳалар бўйича кадрлар тайёрловчи, малакасини оширувчи махсус даргоҳлар фаолият юритар эди. Бир мисол, ҳуқуқшунос педагог ходимлар ҳам Москва давлат университети қошидаги махсус факультетда малака оширар эди.

Ўзбекистон мустақил давлат бўлгач, раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш вазифасини ҳам ўз зиммасига олди ва юқорида тилга олинган академияларни ташкил қилиниши билан мамлакатимизда мазкур тизимга асос солинди ва масаланинг ташкилий жиҳатлари замонавий миллий хусусиятларга мос равишда шакллана бошлади.

Демак, мамлакатимизда раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизимининг вужудга келишида, мустақилликнинг илк даврида ташкил қилинган махсус академиялар ва жамғармалар асос бўлиб хизмат қилган.

Мазкур академия ва жамғармалардан бирортасининг ролини камайтирмаган ҳолда, эътироф этиш керакки, раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини оширишда 1995 йил 19 апрелдаги Президент фармони билан ташкил этилган Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси бу соҳада етакчи, қарвонбоши даргоҳ ҳисобланади. Академияни ташкил этиш тўғрисидаги Президент Фармони мамлакатимизда раҳбар ходимларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизимининг вужудга келишига асос бўлди. Бу Фармон барча ҳокимият органлари, идора ва муассасалар, жамоат ташкилотлари учун раҳбар кадрлар зарурлигидан ҳамда давлат ва жамият қурилиши истиқболларини асослашга доир илмий тадқиқотларни чуқурлаштириш ва мувофиқлаштириш зарурати мавжудлигидан вужудга келиб, шу масалаларни ҳал қилишнинг ташкилий жиҳатларини белгилаб берди.

Фармонда фақат раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш вазифасини қўйиш билан чекланилмай, раҳбар ходимлар ва мутахассисларни аттестациядан ўтказишнинг янги тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш, жамият ва давлат қурилишининг барча бўғинлари учун раҳбар ходимлар захираси банкени шакллантириш; тегишли соҳада илмий тадқиқотлар ўтказиш ва шу

асосда кадрлар сиёсатини такомиллаштириш юзасидан тавсияномалар ишлаб чиқиш, раҳбар ходимларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш муассасалари фаолияти бўйича концепциялар, дастурлар, лойиҳалар, тавсияномалар ва бошқа ҳужжатларни илмий экспертиза қилиш; мазкур соҳада халқаро ҳамкорликни амалга ошириш каби ташкилий масалалар ҳам Академия вазифалари қаторида қайд қилинди.

«Академия ташкил этиш, бу шунчаки орзу, мода ортидан қувиш, янги бир институт ташкил этишга интилиш эмас, балки табиий зарурат, қонуният тақозоси ва ҳаётий эҳтиёждир»¹, деган сўзлар Академиянинг ташкил этилиши зарурати ва аҳамиятини кўрсатади.

Мазкур Фармонда белгиланган вазифаларни ҳал қилишда Академия баҳоли қудрат фаолият кўрсатиб, раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини оширишнинг ташкилий шаклларини такомиллаштиришда ўз ҳиссасини кўшиб борди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 10 апрелдаги «Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлашни янада такомиллаштиришнинг чора-тадбирлари тўғрисида»ги 4435-сонли Фармони алоҳида роль ўйнайди. Фармонга асосан, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясига айлантирилди. Фармонга асосан, Академия Республика ва маҳаллий ҳокимият ҳамда бошқарув органлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари учун бошқарув кадрларини тайёрлаш ва малакасини оширувчи, шунингдек, жамият ва давлат бошқаруви соҳасида фундаментал ва амалий илмий тадқиқотлар олиб боровчи давлат базавий олий таълим муассасаси мақомига эга бўлди. Академияда икки йиллик ўқув режаси асосида «Давлат бошқаруви» мутахассислиги бўйича Ма-

¹ Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар – таракқиёт омили. – Т.: «Ўзбекистон», 1995. 17-бет.

гистрлик унвони берилиши белгиланди. Шунингдек, Академияга давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари бошқарув ходимларини, хўжалик бошқаруви ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқарув органларини, шунингдек, давлат хизматчиларини тўрт ойлик муддатда қайта тайёрлаш вазифаси юкланди.

Фармон асосида Академия фаолиятига киритилган ўзгартириш ва янгиликлар: таълим жараёнини амалиёт билан боғлашга эътибор берилгани, тингловчиларнинг, мажбурий равишда стажировкасини ташкил этишнинг белгиланиши ҳамда ўқув жараёнининг модуль тизимида ташкил қилинишининг белгиланишидир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг давлат бошлиғи вазифасига киришганида, мамлакатимизда кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини оширишга алоҳида эътибор қаратганлиги бежиз бўлмади. Бошқарувнинг турли бўғинларида фаолият юритган Президентимиз мамлакатимизда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ҳақиқий аҳволини яхши билган ҳолда белгиланган вазифаларни амалга ошириш учун профессионал кадрлар тайёрлашга эътибор қаратди. Шунинг учун дастлабки кунлардан бошлаб, Президент томонидан: «Асосий-вазифа – бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат. Бу борада ҳудудий бошқарув органлари энг аввало, мамлакатимиз туман ва шаҳарлари ҳокимликлари учун малакали кадрлар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиш зарур. Давлат бошқаруви академияси ўзига юклатилган вазифани мутлақо уддаламапти, десак тўғри бўлади. Шунинг учун ушбу Академияни ҳам, унинг иш услубини ҳам тубдан ўзгартириш ва раҳбар кадрларини қайта кўриб чиқиш лозим»¹, – деб кескин фикр билдирилди.

¹ <http://president.uz/uz//ists/view/III>

Академия фаолияти чуқур ўрганилиб, таҳлиллар асосида 2017 йил 8 августда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизими-ни янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»¹ги Фармони қабул қилинди.

Фармон Академияда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишларини Ўзбекистон Республикасининг 2017-2021 йилларга мўлжалланган устувор вазифалари Ҳаракатлар стратегияси вазифаларидан келиб чиқишини белгилаб берди.

Фармонда Академияга аввалги ҳужжатларда юкланган вазифалар қаторига:

- тингловчиларда жамият, давлат, хўжалик соҳасида бошқарув билимларидан ташқари, психология, ахборот-технологиялари ва «электрон ҳукумат» тизими ҳақида, шунингдек, ташаббускорлик, лидерлик хусусияти, тизимли таҳлил қилиш, стратегик режалаштириш, ноанъанавий ҳолатларда қарорлар қабул қилиш бўйича билим ва кўникмаларни шакллантириш;

- ёшлар муаммоларини ўрганишни тизимли таъминлаш ва шу муаммоларни ўрганиш бўйича илмий-тадқиқотлар ташкил қилиш ва ўқув-методик материаллар яратиш;

- барча бўғин вакиллик ҳокимият органлари депутатлари ва сиёсий партия аъзолари ўқишини ташкил этишга кўмаклашиш;

- давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари, хўжалик, жамоат ташкилотларини ходимлар билан таъминлаш ҳолати ҳақида таҳлилий маълумотлар тайёрлаш, ходимлар заҳирасини шакллантириш, раҳбар кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, жамият ва давлат бошқаруви ходимларининг имкониятлари мониторингини ташкил қилиш вазифалари киритилди.

¹ <https://lex.uz/docs/4389743>

Фармонда ходимларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг қандай амалга оширилиши аниқ кўрсатиб қўйилди. Унга асосан:

- Академияда бошқарув кадрларини тайёрлаш магистратуранинг икки йиллик таълим дастури бўйича грант ва тўлов-контракти асосида, давлат намунасидаги диплом топширилиши билан амалга оширилади;

- жамият, давлат ва хўжалик бошқаруви соҳасида бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш грант ва тўлов контракт асосида бир йилгача бўлган дастурда, шунингдек, ишдан ажралмаган ҳолда ҳам амалга оширилиб, белгиланган намунадаги диплом бериш орқали амалга оширилади;

- жамият, давлат ва хўжалик бошқарув соҳасида кадрларнинг малакасини ошириш ва тўлов контракт асосида бир ойгача бўлган қисқа муддатли курсларда шунингдек, ишдан ажралмаган ҳолда амалга оширилиб, белгиланган намунадаги сертификат бериш орқали амалга оширилади. Раҳбар ходимлар ҳар уч йилда малака оширишлари шарт.

Магистратура, қайта тайёрлаш, малака ошириш курслари ўқув дастурларининг жойлардаги ва тармоқлардаги аниқ муаммоларни тизимли ўрганиш асосида шаклантирилишининг белгиланиши таълим жараёнига янгича ёндашув ҳамда таълим ва амалиёт интеграциясини таъминлашга қаратилган қадам бўлди.

Ишдан ажралган ҳолда таълим олувчи Академия тингловчиларини таълим даврида иш жойи ва ўртacha маошининг саклаб қолиниши, магистратура тингловчилари таълим жараёнида бир йил малака тажрибасини ва стажировка ўташининг белгиланиши кадрлар тайёрлашнинг ташкилий жиҳатларини юқори даражага кўтарди.

Фармонда кадрлар тайёрлашнинг ташкилий жиҳатларини кучайтиришга қаратилган тадбирлар қаторига, шунингдек:

- Қорақалпоғистон Республикаси Министрлар Кенгаши, вилоят ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари ҳамда давлат ва хўжалик органлари раҳбарларининг Академия тингловчи-

лигига номзод танлашда ва Академия битирувчиларини мансаб пиллапоясидан кўтарилишига шахсий жавобгарлигининг белгиланиши;

– Академияни муваффақиятли тугатган ва бошқарув соҳасида ишлаётган ходимларга беш йил давомида иш ҳақига 20 фоиз устама ҳақ тўлаб берилишининг белгиланиши;

– Академия магистратурасини муваффақиятли тугатган шахсларни тегишли мансаб ва иш жойига тақсимотини Ўзбекистон Президенти томонидан тасдиқланишини киритиш мумкин. Бу тадбирлар раҳбар кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга мамлакатимизда катта эътиборни кўрсатади.

Республикамизда бошқарув ходимлари малакасини оширишни ташкил қилишда Президентнинг 2018 йил 6 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиаларини ташкил этиш тўғрисида»ги қарори алоҳида аҳамиятга эга. Унга кўра, бир нечта вилоят марказларида филиаллар ташкил қилиниб, унда ходимларни қисқа курсларда, тегишли дастурлар асосида малакасини ошириш ишлари йўлга қўйилди.

Ҳаёт ривожланиши асосида ижтимоий муносабатлар ҳам ривожланади, эскириб қолган муносабатлар янгисига ўз ўрнини бўшашиб беради. Қўлга киритилган ютуқлар билан ҳеч вақт чекланиб қолиш мумкин эмас. Шунинг учун ҳам бошқарув соҳасида, уни такомиллаштиришга қаратилган изланишлар, тадбирлар доимо кун тартибида туради.

Мамлакатимизда қабул қилинган, Маъмурий ислохотлар Концепцияси бошқарув соҳасини такомиллаштиришга, кадрлар малакасининг юқори даражада бўлишига алоҳида эътибор қаратишни тақозо этади.

Кейинги пайтларда ватанимизда катта ишлар амалга оширилмоқда ва келажакда улкан вазифалар белгиланмоқда.

Бу вазифалар тизимли равишда асосланиб, Президентнинг 2019 йил декабрдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасида белгилаб берилди. Унда: «Юртимизда яшаётган ҳар

қайси инсон миллати, тили ва динидан қатъи назар, эркин, тинч ва бадавлат умр кечирishi, бугун ҳаётдан рози бўлиб яшаши – бизнинг бош мақсадимиздир», – деб белгиланган экан, шу мақсадга эришиши учун: иктисодий, маъданий, таълим, соғлиқни сақлаш, хавфсизлик, мудофаа, инсон манфаатларини таъминлаш соҳаларида аниқ вазифалар қўйилди ҳамда: «Замонавий, оқилона бошқарув тизимини жорий этиш олдимизга қўйилган вазифаларни бажаришнинг асосий шартидир»¹, – деб эътироф этилди. Бу бошқарувга нисбатан жуда катта ишонч ва юқори баҳодир. Келажакда Президент тасаввуридаги бошқарувни вужудга келтириш муҳим вазифа бўлиб қолади.

Фақат замонавий, оқилона бошқарувни яратиш, унга эришиш масалани тўла хал қилмайди. Чунки Президент фақат бошқарувни эмас, бутун бошқарув тизимини назарда тутмоқда. Бу тизимда эса бошқарувни юргизадиган, амалга оширадиган куч – ходимлар ҳам бор.

Бирор-бир машина қанчалик мукамал бўлмасин (бу ерда машина бошқарув маъносида олинди), уни бошқарувчи (ёки ҳайдовчи) нўноқ бўлса, тегишли билимга эга бўлмаса, яхши машина ҳам манзилга етиб боролмайди. Шунинг учун бошқарув ҳам, бошқарувчи ҳам мукамал, бир-бирига муносиб келиши керак. Бундан хулоса шуки, оқилона, замонавий бошқарувга малакали бошқарув ходимларисиз эришиб бўлмайди. Замонавий талабга жавоб берувчи, ташаббускор, кенг дунёқарашга эга, маънавий, ахлоқий пок, жамоани орқасидан эргаштира оладиган, ҳар қандай шароитда жавобгарликни бўйнига ола биладиган ва тўғри, асосли қарор қабул қиладиган бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш масаласи ҳар доим долзарб масала бўлиб қолаверади ва шунинг учун уларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини оширишнинг ташкилий масалалари такомиллаштириб берилишига зарурат пайдо бўлиб туради.

¹ Халқ сўзи, 2019 йил 29 декабрь.

Президентимизнинг 2018 йилдаги Олий Мажлисга Му- рожаатномасида, давлат бошқарувида самарадорликни ошириш мақсадида давлат хизматида малакали мутахас- сисларни жалб этишга қаратилган ягона кадрлар сиёсатини шакллантириш зарурлиги, давлат идораларида малакали ва етук кадрлар етишмаётганлиги айтиб ўтилди. Бу бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг мала- касини ошириш бўйича ташкилий ишларни такомиллашти- риш зарурлигини кўрсатади.

Шу масалани ҳал қилишда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 июндаги «Ўзбекистон Рес- публикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви ака- демиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёр- лаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарори муҳим роль ўйнайди. Қарор бошқарув кадрларини тайёрлаш, қай- та тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ри- вожлантириш, давлат ва бошқарув органларининг кадрлар билан таъминланганлик даражасини кучайтиришини кўзда тутди. Натижада, кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг фақат сифат жиҳатдан яхшилаш эмас, кадрларнинг сон жиҳатдан ҳам кўп бўлишини таъ- минлайди.

Қарорга биноан бошқарув кадрларини тайёрлаш грант ва контракт – тўлов асосида ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда бир йиллик (аввалги қонунчиликда икки йиллик эди), ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда икки йиллик магистратура таълим даражалари бўйича амалга оширилади ва давлат намунасидаги диплом топширилади.

Қарорда 2019-2020 ўқув йили учун қабул квоталар қуйи- дагича белгиланди:

- ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда «Давлат бошқару- ви» мутахассислиги бўйича магистратурага 90 нафар (36 та контракт, 54 та тўлов – контракт асосда);

- ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда «Давлат бошқа- руви» мутахассислиги бўйича, бошқарув кадрларини қай-

та тайёрлаш курслари учун 60 нафар (грант – 24 та, тўлов контракт – 36 та);

- ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда «Давлат бошқаруви» мутахассислиги бўйича бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш курслари учун 90 нафар (грант – 36 та, тўлов контракти – 54 та) тингловчи қабул қилинади.

Барча йўналишлар бўйича Академияга 2019-2020 йилда қабул қилинган тингловчиларнинг сонининг 270 та эканлигига эътибор берсак, бу аввалги йиллардан анча кўплигини кўрамыз.

Шунингдек, қарорда Академия ва манфаатдор идоралар зиммасига бошқарув кадрлари малакасини ошириш бўйича тегишли ташкилий масалаларни ҳал қилиш, бошқарув кадрлари малакасини ошириш тизимини такомиллаштириш вазифаси юкланди¹.

Мамлакатимизда 2018 йил 25 сентябрда Президент Фармони билан ташкил этилган «Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги мутахассисларни хорижда тайёрлаш ва ватандошлар билан мулоқот қилиш бўйича «Эл-юрт умиди» жамғармаси» нафақат мутахассислар, шунингдек, раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришда муҳим ташкилий омил бўлди.

Жамғарманинг кўплаб вазифалари қаторида:

- давлат бошқаруви соҳаларидаги истиқболли мутахассисларни танлаб олиш;

- давлат бошқаруви соҳасида Халқаро ташкилотлар, мамлакатларнинг давлат тузилмалари ва нодавлат ташкилотлари билан алоқаларни йўлга қўйиш, уларни ҳамкорлик ва ривожланиши бўйича лойиҳаларни амалга оширишга жалб этиш ҳам белгилаб қўйилди.

Давлат бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда халқаро ҳамкорлик, уларнинг тажрибасини ўрганиш мамлакатимизда мазкур ишни ташкил қилишда муҳим роль ўйнайди.

¹ Қаранг: Халқ сўзи. 2019 йил 28 июнь.

Бошқарув ходимларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ташкилий асослари бўйича хулоса қилсак:

- кадрлар, шу жумладан, бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизими, ташкилий тузилмалари Президент, Вазирлар Маҳкамаси томонидан белгиланади;

- кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш мутахассис кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш малакасини ошириш ҳамда раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш малакасини ошириш йўналишига бўлинади ва бу ишлар турли таълим муассасаларида амалга оширилади;

- бундай ўқув муассасалари олий таълим муассасалари (академия, университет, институтлар) малака ошириш марказлари, курслар бўлиши ва тегишли идоралар тасарруфидо фаолият кўрсатиши мумкин. Масалан:

- Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси, бу мутахассислигидан қатъи назар бошқарув кадрларини (раҳбарларни) тайёрловчи, қайта тайёрловчи ва малакасини оширувчи муассаса;

- айрим муассасалар фақат шу соҳа бўйича раҳбар кадрлар тайёрлаш, малакасини ошириш фаолияти билан шуғулланади, жумладан: Банк молия академияси, Куролли кучлар академияси, Бош прократура ҳузуридаги академия;

- айрим муассасалар фақат шу соҳа мутахассислари малакасини ошириш фаолиятини олиб боради, жумладан: ИИВ нинг малака ошириш маркази, Адлия вазирлигининг малака ошириш маркази, Олий Суд ҳузуридаги Судьялар олий мактаби;

- бундан ташқари, турли ташкилотларда ўз ходимларини қисқа муддатда малакасини ошириш ташкил қилинадиган курслар – Молия вазирлиги ҳузуридаги ўқув маркази, Тошкент шаҳар ва вилоят ҳокимликлари ҳузуридаги қисқа муддатли курслар мавжуд.

Мамлакатимиз кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизимида Ўзбекистон Республикаси

Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги «Эл-юрт умиди» жамғармаси етакчи ўрин эгаллайди.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мамлакатда маълум ижтимоий муносабатларни вужудга келтиради. Бу ижтимоий муносабатлар давлат фаолияти, аниқроғи, бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлгани учун, уларни ҳуқуқ нормалари билан тартибга солиш заруратини келтириб чиқаради.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш маълум ташкилий масалалардан (ташкилий асос) ва ҳуқуқий нормалардан (ҳуқуқий асос) иборат қатъий тизим ҳисобланиб, юқорида биз унинг биринчи ташкилий қисмини кўриб чиқдик. Қуйида масаланинг иккинчи қисми – ҳуқуқий асосларини ёритишга ҳаракат қиламиз.

Кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш қатъий тартиб-тамойиллар асосида ташкил қилинсагина муваффақиятга эришиш мумкин.

«2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналишлари бўйича Ҳаракатлар стратегияси»да – Давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш белгиланар экан, ислохотлардаги асосий тадбирлар қаторида, давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлигини ошириш алоҳида кўрсатилди. Бу эса давлат хизматчиларини, шунингдек, бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан бевосита боғлиқдир.

Давлат бошқарувини ислоҳ қилишни, давлат хизмати билан боғлаш биринчи марта бундай жиддий ҳужжатда қайд қилинганлигини алоҳида таъкидлаш лозим.

Давлат бошқарувига замон талабига жавоб берувчи бошқарув кадрларини тайёрлашнинг муҳим шарти – бошқарув кадрлари тайёрлашнинг мукамал тизимини яратишдир. Бунинг учун энг аввало бошқарув кадрлари тайёрлашнинг мукамал ҳуқуқий асоси бўлиши зарур.

Ҳозирги вақтда мавжуд бошқарув кадрлари тайёрлашнинг ҳуқуқий асосларини, энг аввало, икки гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчиси, умуман, кадрлар тайёрлашга тааллуқли ҳуқуқий ҳужжатлар, яъни Ўзбекистон Конституцияси, «Таълим тўғрисида»ги ва бошқа қонунлар. Уларда кадр бўлиб етишишнинг ҳуқуқий асослари – билим олиш ҳуқуқи, таълимнинг турли босқичлари орқали таълим олиш, тегишли соҳа бўйича мутахассис бўлиб етишишнинг тартиб-қоидалари белгиланган.

Иккинчи гуруҳ ҳуқуқий ҳужжатлар эса, бевосита бошқарув кадрларини тайёрлаш қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга, таълим жараёнини ташкил қилишга, уларнинг иш фаолияти, меҳнат шaroитларини белгилашга қаратилган ҳужжатлар бўлиб, булар: қабул қилиниши кутилаётган «Давлат хизмати тўғрисида»ги Қонун, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон ва қарорлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари (Низомлари), тегишли муассасаларининг ҳужжатлари ҳисобланади. Қуйида шулар ҳақида тўхталамиз.

Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлашни тартибга солувчи асосий ва махсус ҳуқуқий ҳужжатлар – Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони, шу Фармон иловаси сифатида тасдиқланган «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Низоми», Президентнинг ушбу фармонини ҳаётга татбиқ қилиш мақсадида қабул қилинган, 2017 йил 19 сентябрдаги Вазирлар Маҳкамасининг «Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга доир норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарори, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 6 августда қабул қилинган «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат

бошқаруви академиясининг ҳудудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида»ги қарорлари ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси ҳозирги кунда мамлакатимиздаги бошқарувнинг турли поғоналари ва соҳалари учун бошқарув кадрларини тайёрловчи, қайта тайёрловчи, малакасини оширувчи ягона ва етакчи таълим муассасаси бўлгани учун, бошқарув кадрларини тайёрлашга боғлиқ ҳуқуқий ҳужжатлар ҳам бевосита унинг фаолияти билан боғлиқдир.

Президентнинг 2017 йил 8 августдаги Фармонида Давлат бошқарув академиясининг асосий вазифалари ва фаолият йўналишлари белгиланиб:

- Давлат бошқаруви академиясининг ташкилий структураси ва Академия Низоми тасдиқланган;
- Академияда ўқиш муддатлари ва тегишли дастурларни бажарганлар учун бериладиган ҳужжатлар;
- Академияга қабул қилишнинг умумий қоидалари;
- Академия тингловчиларига билим беришнинг асосий шакллари;
- Академиянинг ҳуқуқлари белгилаб қўйилган.

Фармонда Академиянинг ҳуқуқларини белгиловчи нормалар, Академияга:

- мутахассислик бўйича ўқув режаларини, Академияда ўқитиладиган ўқув курсларининг дастурларини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш;
- профессор-ўқувчилар фаолияти турлари, вақт меъёрлари ва ўқув юкламаларини белгилаш;
- Академия ўқув машғулотларига контракт асосида етакчи олий таълим муассасалари ва илмий муассасаларининг, шунингдек, хориж мутахассисларини жалб қилиш ҳуқуқи берилган бўлиб, бу Академиянинг мустақил фаолият кўрсатишини таъминлашга қаратилгандир.

Президентнинг тегишли фармони иловаси сифатида тасдиқланган, Академия Низоми асосан Президент фармонини тўлиқ ҳаётга тадбиқ қилишни назарда тутди.

Фармон ва Низомда белгиланган вазифалар¹ тегишли хужжатларда белгиланган асосий мақсад – бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг самарали тизимини ташкил қилиш ҳамда жамият ва давлат бошқаруви соҳасида фундаментал ҳамда амалий илмий тадқиқот ишларини олиб боришга қаратилгандир.

Академия Низоми, Академиянинг раҳбар органлари фаолияти белгиланар экан, Академия бошқарувида коллегиячилик (Кенгаш) ва яккабошчилик (ректор) принципи ўрнатилиб, бу принцип орқали Кенгаш ва ректор муносабатларининг ташкил қилиниши, муносабатларда мувозанатнинг тўғри йўлга қўйилиши, ҳисобдорлик, масъулият масалалари замон талабларидан келиб чиқиб ҳал қилинган ва шундай бошқарув, Академия олдига қўйилган вазифаларнинг бажарилиши учун имконият яратиши кўзда тутилган.

Низомда Академияда таълим жараёни ва илмий-методик фаолиятни ташкил қилишга алоҳида ўрин ажратилган. Унда белгиланишича, таълим жараёни замон талабларига мос келувчи, синондан ўтган ўқув режа ва дастурлар асосида ташкил қилиниши, бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга уларнинг хусусиятидан келиб чиқиб ёндашиш, таълим жараёнида фан, амалиёт муштараклигига эришиш, илмий-тадқиқот натижаларидан ўқув жараёнларида кенг фойдаланиш белгилаб қўйилган. Низомнинг «Академия тингловчилари» бобида, Академияга тингловчиларни қабул қилиш тартиби, уларнинг ҳуқуқ, бурчлари, уларга қўйиладиган талаблар белгиланган бўлиб, Низом нормалари тингловчилар касбий билим ва кўникмаларга эга бўлишидан ташқари, албатта, бирорта чет тилини ўрганиши, ўзларининг маънавий дунёсини кенгайтириш мақсадида мамлакатимиздаги ёзувчи ва шоирларнинг ижодини ўрганиши шартлиги белгилаб қўйилган. Шунингдек,

¹ Булар ҳақида тўлиқ маълумотни Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги ПФ-5139-сон Фармони ва унинг 2-илловасидан кўриш мумкин.

Низомда уларга яратиладиган шароитлар уларнинг ижтимоий ҳимоя қилиш масалалари ҳам тартибга солинган.

Низомда тингловчининг қандай ҳолларда тингловчилар сафидан чиқарилиши ҳам кўзда тутилган. Низомнинг «Академия профессор-ўқитувчилари ва бошқа ходимлари» бобида профессор-ўқитувчиларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари белгиланган бўлиб, бунда қуйидагиларни алоҳида қайд қилиши лозим.

Профессор-ўқитувчилар Академиядаги мавжуд барча қулайликлардан фойдаланиб, тингловчиларнинг индивудал хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда юқори даражадаги ўқув жараёнини таъминловчи ўқув методлари ва усуллари-ни ўзлари танлаш ҳуқуқига эга.

Шу асосда профессор-ўқитувчилар ўқув жараёни самардорлиги юқори даражада бўлишини таъминлаши, тингловчилар ташаббускорлигини, ижодий қобилиятини, илмга интилишини ривожлантириши; тингловчиларда юксак маданият ва маънавиятни, Ватанга садоқат, ватанпарварликни шакллантириши; илмий тадқиқот олиб бориши, ундан ўқув жараёнида унумли фойдаланиш зарурлиги белгиланган. Булар профессор-ўқитувчиларнинг бурчи сифатида белгиланган.

Академия Низомида, Академиянинг халқаро фаолиятига алоҳида боб ажратилган, унда тингловчи ва профессор-ўқитувчиларни чет элларда стажировка ўташ шарт-шароитлари, юқори малакали хориж мутахассисларини Академия фаолиятига жалб қилиш масалалари белгилаб қўйилган.

Шунингдек, Низомда «Академиянинг молия-хўжалик фаолияти»га ва ушбу Низомга ўзгартириш киритиш, Академияни қайта ташкил қилиш, тугатиш масалаларига ҳам алоҳида (8, 9) боблар ажратилган.

Академия Низомининг Президент Фармони билан тасдиқланишининг ўзи, унинг юқори мақомдаги таълим муассасаси эканлигини кўрсатади.

Президентнинг Академияни ташкил қилиш тўғрисидаги фармонида Вазирлар Маҳкамасига бошқарув кадрларини

тайёрлаш соҳасида магистратура мутахассислиги бўйича Олий таълимнинг Давлат таълим стандарти, шунингдек, давлат, жамият, давлат ва хўжалик бошқарув органлари, жамоат ташкилотлари учун бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича Давлат талабларини тасдиқлаш вазифаси юкланган.

Шу муносабат билан Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 19 сентябрдаги «Бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга доир норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарори қабул қилинган. Ушбу қарор иловалари сифатида 7 та норматив-ҳуқуқий ҳужжат тасдиқланди, булар:

1. Бошқарув кадрларини тайёрлаш соҳасида магистратура мутахассисликлари бўйича олий таълимнинг давлат таълим стандарти (Асосий қоидалар).

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг «Давлат бошқаруви» магистратура мутахассислиги бўйича давлат таълим стандарти.

3. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга қўйиладиган давлат талаблари.

4. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси магистратура тингловчилари томонидан малакавий амалиёт ва стажировка ўташ тартиби тўғрисидаги Низом.

5. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш учун масофадан ўқитиш таълим усуллари орқали ўқув курсларини ташкил этиш тартиби тўғрисидаги Низом.

6. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида тингловчиларни ишлаб чиқаришидан ажралмаган ҳолда таълим дастурлари бўйича таълим хизматлари кўрсатиш тартиби тўғрисидаги Низом.

7. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш курсларини 2015-2016 ва 2016-2017 ўқув йилларида яқунлаган битирувчилар учун бериладиган давлат намунасидаги сертификат.

Мазкур ҳужжатлар орасидаги Биринчи ҳужжат бошқарув кадрлари тайёрлаш соҳасида магистратура мутахассисликлари бўйича олий таълимнинг давлат таълим стандарти (БКТ ОТ ДТС) умумий характердаги ҳужжат бўлиб, у фақат Академияга тааллуқли бўлмасдан, бутун Республикамизда бошқарув қарорларини тайёрлашга қаратилган.

Ҳужжатнинг ўзида қайд қилинишича, у олий маълумотли бошқарув кадрларини тайёрловчи барча таълим муассасаларига тааллуқли. Мазкур ҳужжат республикамизда амалда бўлган аввалги барча кадрлар тайёрлашга тегишли ҳуқуқий ҳужжатлар асосида яратилган бўлиб:

- бошқарув кадрларини тайёрлаш соҳасида магистратура мутахассисликлари бўйича ўқув режалари ва дастурлари мазмунига қўйиладиган умумий талабларни;

- бошқарув кадрларини тайёрлаш соҳасида магистратура битирувчиларининг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малакавий талабларни;

- ўқув юклагаси ҳажмини;

- бошқарув кадрларини тайёрлаш соҳасида кадрлар тайёрлаш сифати ва олий таълим муассасалари фаолиятини баҳолаш тартибини белгилайди.

Шунингдек, мазкур ҳужжат бошқарув кадрларини тайёрловчи таълим муассасаларида ўқув жараёнини, бошқарув кадрлари тайёрлаш сифатини, дарсликлар, ўқув қўлланмалари тайёрлашни тартибга солувчи ўқув-методик ва бошқа ҳужжатларни тайёрлаш учун асос ҳисобланади.

Вазирлар Маҳкамаси қабул қилган ҳужжатларнинг қолган 6 таси бевосита Академияда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга

тегишлидир. Иккинчи хужжат – ДБ ММ ДТС – Академиянинг магистратура мутахассислиги бўйича Давлат таълим стандартларини белгилайди.

Мазкур хужжат билан 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси талаблари асосида тахлилий фикрлаш ва стратегик режалаштириш, турли масалалар тўғри ечимини топиш, ташаббускорлик ва етакчилик кўникмаларига эга бошқарув кадрларини тайёрлашни назарда тутувчи стандартлар белгилаб қўйилган. Бу хужжат мамлакатни ривожлантиришнинг устувор йўналишлари, жамиятдаги демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация қилиш, фан-техника ва технология ютуқлари, бошқарув кадрларини тайёрлашда замонавий усул ва воситаларни қўллаш, хорижий тажрибадан самарали фойдаланиш, бошқарув кадрларига қўйиладиган талабларни кучайтириш ва такомиллаштиришга асос бўлади.

Шунингдек, хужжат:

- ўқув режа ва фанлар (ўқув курслари) мазмунига қўйиладиган умумий талаблар;
- малакавий амалиёт ва стажировка мазмунига қўйиладиган умумий талаблар;
- ўқув юкмаси ҳажми ва тузилмаси;
- бошқарув кадрларини тайёрлаш сифатини назорат қилиш тартиби белгилаб қўйилган.

Вазирлар Маҳкамаси тасдиқлаган кейинги учинчи хужжатда Академияда давлат ва хўжалик бошқарув органлари, маҳаллий давлат ҳокимияти органлари, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, нодавлат нотижорат ташкилотлари (буюртмачилар) бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга қўйиладиган мажбурий талаблар белгилаб қўйилган бўлиб, бу талаблар қуйидагилардан иборат:

- ходимларда замонавий билим, кўникма малака ва компетентликни шакллантириш ҳамда тингловчиларнинг касб ва лавозимларга мувофиқлигига эришиш;

- таълим жараёнида замонавий бошқарув технологияларига таяниш;

- таълим дастурлари мазмунини бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш турлари ва шаклларига мослаштириш.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсларида ўқиш касбий фаолиятдан ажралган ёки ажралмаган ҳолда, шунингдек, масофавий таълим технологияларидан фойдаланиш асосида амалга оширилишининг белгиланиши қайта тайёрлаш ва кадрларни малакасини оширишда имкониятларни кенгайтиради.

Ҳужжатда қайта тайёрлаш ва малака оширишнинг ўқув юкнамалари ҳажми, аудитория машғулоти ҳажми, ўқув муддатлари, тингловчиларга бериладиган якуний ҳужжатлар белгилаб қўйилган. Шунингдек, ҳужжатда, қайта тайёрлаш ва малака ошириш курслари тингловчиларининг тажриба ўташ тартиби; уларга ўқув жараёнида қўйиладиган талаб, яъни нимани ўргатиш ва улар нималарни, албатта, билиши зарур бўлган масалалар; таълим сифатини назорат қилиш тартиби кўрсатиб қўйилган.

Вазирлар Маҳкамаси тасдиқлаган тўртинчи ҳужжат – Академия магистратураси тингловчиларининг малакавий амалиёт ва стажировка ўташ тартибини белгилайди. Бу ҳужжат ҳозирги давр таълим тизимидаги муҳим масала – таълим ва амалиётни интеграциялашни (муштараклигини таъминлаш) назарда тутди. Ҳужжатнинг энг эътиборли томони шундаки, у кадрларни тайёрлаш жараёнида, Академия билан бирга Қорақалпоғистон Вазирлар Кенгаши раиси, Тошкент шаҳри ва вилоятлар ҳокимлари ҳамда барча давлат ва хўжалик раҳбарларининг масъулиятини белгилайди.

Низомда Академия магистратура таълими бўйича, амалиёт турлари, уларнинг муддатлари, шу даврда умумий дастур асосида нима ишлар қилиниши лозимлиги, унинг натижасида тингловчилар қандай билим ва кўникмаларга эга бўлиши зарурлиги, малакавий амалиёт натижасини ба-

ҳолаш тартиби, бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш амалиёти алоҳида дастур ва ўқув режаси асосида ўтказилиб, унинг мақсади битирув малакавий ишини тайёрлаш учун материаллар йиғиш эканлиги ўрна-тиб қўйилган.

Низом Академия магистратурасида таълим олаётган тингловчилар стажировкаси, шу жумладан, хорижда ста-жировка ўташ тартибини, унинг мақсади тингловчи ўқув жараёнида олган назарий билимлари ва касбий малака ҳамда маҳоратини муайян иш жойида мустақкамлаши, фойдаланиши ва магистрлик диссертацияси учун мате-риаллар йиғиш эканлигини белгиланган. Стажировканинг муддати 16 ҳафта қилиб белгиланиб, тингловчининг ста-жировкани доимий яшайдиган, ишлайдиган жойидан бошқа ерда, тегишли ташкилот ва муассасаларда ўташи белгиланган. Низомда стажировкани мамлакатимиз худу-дида ва хорижда ўташ тартиби, унда қилинадиган ишлар, стажировка ўтовчиларга қўйиладиган талаблар, ташкил этиш тартиблари, стажировка натижаларини баҳолаш ва амалиёт ҳамда стажировка ўташнинг моддий таъминоти белгилаб қўйилган.

Вазирлар Маҳкамаси томонидан тасдиқланган кейинги учта ҳужжат (5, 6, 7-ҳужжатлар) бошқарув кадрларини қай-та тайёрлаш ва малакасини оширишга тегишлидир.

Жумладан, Академияда бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш, малакасини оширишда масофавий таълим усул-ларидан фойдаланиш тартиби тўғрисидаги Низом (Ни-зомнинг тўлиқ номи аввал берилган). Низом қоидалари бошқарув кадрларини иш жойидан ажралмаган ҳолда ўқув дастурларини мустақил ўзлаштириши учун тегишли ша-роитлар яратилишини назарда тутди. Бунда ҳозирги замон техника ютуқларидан ахборот-технологияларидан самара-ли фойдаланиши назарда тутилади.

Масофавий курсларда ўқитиш шартнома асосида, ман-фаатдор ташкилотларнинг буюртмасига мувофиқ амалга оширилади. Низомда масофавий курсларга тингловчилар

қабул қилиш ва таълим жараёнини ташкил этиш; тингловчиларнинг билимини баҳолаш тартиблари батафсил баён этилган.

Академияда ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда таълим дастурлари бўйича таълим хизматлари кўрсатиш тартиби тўғрисидаги Низом (6-илова) тегишли масала юзасидан тартиб қоидаларни яъни:

- умумий қоидаларни;
- таълим хизматлари кўрсатиш ва шартнома тузиш тартибини;
- Академия ва буюртмачиларининг мажбуриятларини белгилайди.

Вазирлар Маҳкамаси қарори билан тасдиқланган 7-илова бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш курслари битирувчилари учун бериладиган давлат намунасидаги сертификат намунасини тасдиқлаган.

Бошқарув ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ҳуқуқий асослари тизимида Президентининг 2018 йил 6 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида»ги қарори катта аҳамиятга эга.

Бу қарор Республикамизда бошқарув кадрларини мамлакатимизда амалга оширилаётган маъмурий ислохотлардаги иштирокининг аҳамияти, бошқарув кадрлари савияси, билимига қўйилаётган талабларни ҳисобга олган ҳолда яшаш ва ишлаш жойига яқин жойларда улар малакасини оширишни назарда тутди.

Қарор, энг аввало, мамлакатимизда бошқарув кадрлари малакасини ошириш миқёсини кенгайтириш орқали, бу жараёндан қўплаб кишиларнинг ўтишини таъминлашни, малака ошириш сифатини янада яхшилашни ва энг муҳими, бошқарув кадрларига малака ошириш учун кенгрок қулайлик яратишни назарда тутди. Чунки ташкил этилаётган филиалларда бошқарув ходимлари яшаш, иш жойидан узоклашмай малака ошириш имконига эга бўлади. Шу-

нингдек, филиаллар фаолияти орқали таълим ва амалиёт интеграцияси янада кучаяди.

Президент қарорида филиалларнинг асосий вазифаси қилиб қуйидагилар белгиланган:

- жойларда бошқарув кадрларининг малакасини оширишда замонавий шароитларда уларнинг касбий билим ва савиясига қўйилаётган талабларни ҳисобга олиш;

- тингловчиларда маҳаллий бошқарув ва ҳудудий ривожлантириш соҳасидаги чуқур ва амалиётга йўналтирилган, шунингдек, стратегик ривожлантириш, горизонтал ва вертикал муносабатлар тизимига оид билимларни, давлат ва ҳудудий дастурларни ҳамда ҳуқуқий ҳужжатларни сифатли ижро этиш кўникмаларини шакллантириш;

- филиаллар фаолиятида юқори идоралар, вазирлик ҳамда бошқа ташкилотлар раҳбарларини, тажрибали ходимларини жалб этган ҳолда доимий ўқув-амалий семинарларни ташкил этиш;

- ўқув-амалий семинарларда тингловчиларда фаолликни режалаштириш уқувини ва режаларни сифатли бажариш кўникмаларини шакллантириш;

- малака ошириш курслари, ўқув-амалий семинарларда аниқланган муаммоларни таҳлил қилиб, улар бўйича ахборот-таҳлилий материаллар тайёрлаш.

Шунингдек қарорда:

- ўқув режаларини шакллантириш;
- ўқув машғулотларини ташкил этиш;
- ўқув машғулотларига профессор-ўқитувчиларни жалб қилиш тартиблари;

- тингловчиларнинг ижтимоий ҳимояси;
- ўқув курсларининг муддатлари;
- ўқув машғулотлари ва тингловчиларни ўз устида ишлаши учун етарли моддий имкониятлар;
- филиалларнинг моддий-таъминоти масалалари белгилаб қўйилди.

Шубҳасиз, Академия филиалларининг ташкил қилиниши мамлакатимизда бошқарув кадрларини малака ошириш

тизимини янада мустақкамлайди, унинг натижасида кўтлаб ходимлар қулай шароитларда малака ошириш имкониятига эга бўлади. Турли филиаллар бир-бирининг ижобий тажрибаларидан фойдаланиш имконияти вужудга келади.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ҳуқуқий асослари тизимида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 25 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Мутахассисларни хорижда тайёрлаш ва ватандошлар билан мулоқат қилиш бўйича «Эл-юрт умиди» жамғармаси фаолиятини ташкил этиш тўғрисида»¹ Фармони ва 2019 йил 27 июндаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» ги қарори² муҳим роль ўйнайди.

Биринчи ҳужжатда жамғармани хорижда давлат бошқаруви бўйича таълим олаётган мутахассисларни танлаб олиш ва бошқарув соҳасида халқаро ҳамкорликни йўлга қўйиш вазифаси юкланган бўлса, иккинчи ҳужжат Академия фаолиятини янада такомиллаштириш орқали кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш юқори даражага чиқаришни назарда тутди. Шунингдек, қарор Академияни жамғарма билан алоқасини ҳам назарда тутди.

Ўзбекистон Президентининг 2019 йил 27 августдаги «Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида» ги Фармони мамлакатимизда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ҳуқуқий асослари баъзасини янада кенгайтди³.

¹ <https://lex.uz/docs/3920037>

² <https://lex.uz/docs/4389743>

³ Қаранг: Халқ сўзи, 2019 йил 28 август.

1.3. Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимининг ривожланиш босқичлари

Ўзбекистон 2017 – 2021 йилларда янги иш ўринларининг яратилишига, аҳолига хизмат кўрсатиш, соғлиқни сақлаш, таълим сифати ҳамда ривожланишнинг бошқа индикаторлари яхшиланишига олиб келадиган иқтисодий ривожланишнинг юқори суръатларини намойиш қилиб, ривожланган бозор иқтисодиёти билан очиқ демократик жамият қуриш йўлида дадил ривожланмоқда. Бунда бошқарув кадрлари нафақат давлат дастурларини ишлаб чиқиш ва татбиқ этиш, балки ривожланишнинг миллий ташаббусларини қўллаб-қувватлашда ҳам ҳаракатлантирувчи инновацион куч сифатида муҳим роль ўйнайди.

XXI аср – глобал инфорацион жамият даврида инсоният қўллаб фундаментал хавф-хатарлар билан тўқнаш келмоқда. Бундай шароитда инсон ресурсларини ривожлантириш миллий рақобатбардошлиқни таъминлаш ва мамлакат нуфузининг ўсишига хизмат қилади. Бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш – ривожланишнинг миллий стратегияси билан боғлиқ жараён. Бундай шароитда давлат хизматчиларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини яхшилашга алоҳида эътибор бериш зарур.

Бошқарув кадрларининг касбий тайёргарлик даражасини ошириш орқали давлат хизматининг самарали ва касбий тизимини шакллантириш давлат бошқарувини модернизациялаш, маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий ислохотларни амалга ошириш жараёнида муҳим бўгин ҳисобланади. Давлат хизмати тизимида тайёрланган ва юқори профессионал кадрларга бўлган талаб мунтазам равишда ортиб боради. Давлат хизматини ташкил қилишнинг сифати ва қонунқондалари нафақат ички ташкилий масалаларга, балки, бир томондан, давлат, бошқа томондан жамият ва бизнес ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг характерига ҳам таъсир қилади. Давлат хизматчилари орқали амалга ошириладиган

давлат бошқаруви хусусий тадбиркорликнинг иқтисодий ўсиши ва ривожланишига, инвестицион иқлим ва ижтимоий соҳаларга бўладиган сармоёга тўғридан-тўғри таъсир қилади.

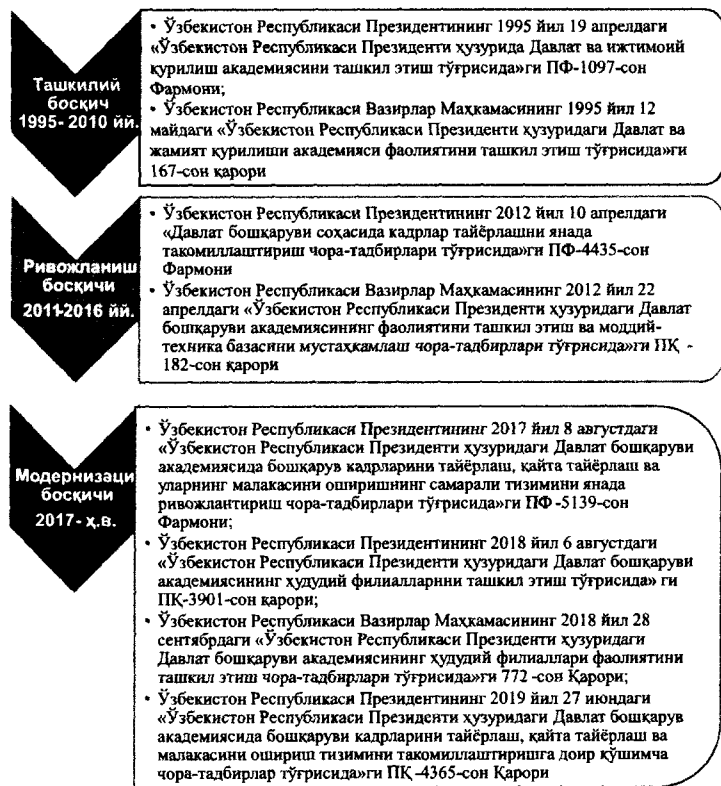
Шу ўринда ривожланган ва бир қатор муваффақиятли ривожланаётган давлатлар тажрибаси (Германия, Буюк Британия, Франция, Корея Республикаси, Сингапур, Япония, АҚШ ва бошқалар) шуни кўрсатадики, давлат секторининг институционал асосларини изчил ислоҳ қилиш ва давлат бошқаруви сифатининг ўсиши иқтисодий ислохотларни ўтказиш ва жаҳон бозорида мамлакатнинг рақобатбардошлигини таъминлашнинг шартларидан бири ҳисобланади. Бошқача сўз билан айтганда, ривожланган бозор муносабатлари билан давлат институтлари самарадорлигининг ўсиши мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишига муҳим ижобий ҳисса қўшиши мумкин.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси (ДБА) бошқарув кадрларини давлат ва хўжалик бошқаруви идоралари, жойларда давлат ҳокимияти учун тайёрлаш ва қайта тайёрлаш бўйича таянч олий таълим муассасаси ҳисобланади.

Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёнини шартли равишда қуйидаги учта босқичга ажратиш мақсадга мувофиқ (7-расмга қarang).

Биринчи босқичда ўтиш даври учун зарур бўлган марказий ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари, фуқаролик жамияти институтларида бозор иқтисодиёти тамойилларини босқичма-босқич татбиқ этиш иштирақ этувчи, ташаббус кўрсатувчи раҳбар кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими йўлга қўйилди. Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда давлат қурилиши, фуқаролик жамиятини шакллантириш, миллий маънавий мерос, ходимларни бошқариш, бозор иқтисодиётини давлат томонидан бошқариш назарияси ва амалиёти каби йўналишларда назарий билим ва

амалий кўникмалар ҳосил қилишга эътибор қаратилди. Олган билим ва кўникмаларини ўз жамоаларида татбиқ этиш орқали уларни эргаштириш, бир сўз билан айтганда, бошқариш вазифаси юкланди. Яъни мамлакатда бу даврда бозор иқтисодиётига ўтиш бошланиши арафасида эди.



7-расм. Ўзбекистонда бошқарув кадрлари ва раҳбар ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш босқичлари

Академия 1995 йил апрелида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва ижтимоий қурилиш академияси сифатида ташкил топган. Ушбу даврда Академия

давлат ҳокимияти идораларининг раҳбарлик лавозимларига соҳа раҳбарларини тайёрлаш (давлат бошқаруви тузилиши хизматлари, вазирликлар, давлат ва хўжалик ташкилотлари, ҳокимиятлар ва б.) ҳамда Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижтимоий қурилиш муаммолари бўйича илмий тадқиқотларнинг координацияси ва уларни ўтказиш вазифаларини амалга оширган.

Турли маҳаллий ва хорижий университетларнинг профессорлари Академияда ўқитиш учун таклифлар олдилар. Академия давлат бошқарувининг етакчи халқаро мактаблари тажрибасини ўрганди ҳамда Жаҳон банки, ЕИ (TACIS) техник ёрдам Дастури, Япония билан Халқаро ҳамкорлик бўйича Агентлик (ЛСА), Конрад Аденауэр фонди каби халқаро ташкилотлар ва фондлар билан шерикчилик муносабатларини ўрнатди.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 13 мартдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясида Давлатлараро муносабатлар ва ташқи иқтисодий алоқалар факультетини ташкил этиш тўғрисида»ги 142-сон Қарори¹ билан Ташқи ишлар вазирлиги раҳбар кадрлари бўғинининг, вазирликлар, идоралар, ҳокимликлар, жамоат ва хўжалик тузилмаларининг ташқи алоқалар соҳасида қатнашувчи мутахассисларни сиёсий ва касбий тайёрлашни тубдан яхшилаш ва уларни қайта тайёрлаш, шунингдек, Ўзбекистон Республикасининг ташқи сиёсий ва ташқи иқтисодий алоқаларини ривожлантириш истикболлари бўйича илмий тадқиқотларни мувофиқлаштириш ва чуқурлаштириш мақсадида Академияда Давлатлараро муносабатлар ва ташқи иқтисодий алоқалар факультети ташкил этилди. Ушбу факультетга Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазирлиги ҳамда Ташқи иқтисодий алоқалар

¹ Мазкур қарор Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 10 апрелдаги «Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлашни янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-4435-сонли Фармонида асосан ўз кучини йўқотган.

вазирлигининг тавсиялари бўйича 1997-1998 ўқув йилида Академиянинг «Давлатлараро муносабатлар ва ташқи иқтисодий алоқалар» факультетига 40 нафар тингловчи шу жумладан, «Давлатлараро муносабатлар» бўлимига 20 киши, «Ташқи иқтисодий алоқалар» бўлимига 20 киши қабул қилинди.

Мамлакатда иқтисодиётни либераллаштириш бошланиши билан ушбу даврга мос раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга эҳтиёж сезила бошлади. Шундан келиб чиқиб, 2012 йилда Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан Академия олдига янги вазифалар қўйилди ва шу билан **иккинчи босқич** бошланди. Мазкур босқичда инсон ресурсларини бошқара оладиган, уларга ислохотлар натижаларини бошқаришга ундайдиган раҳбарлар зарурати пайдо бўлди. Шундан келиб чиқиб, мамлакатда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ислохотларни замонавий талаблардан келиб чиққан ҳолда ҳал қила оладиган, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларини демократлаштириш, босқичма-босқич равишда фуқаролик жамияти институтларини ривожлантиришга масъул бўлган бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш масалалари такомиллаштирилди. Ушбу босқичда икки йиллик ўқув дастурлари асосида «Давлат бошқаруви» бўйича МРА (Master of Public Administration) ва «Жамият бошқаруви» бўйича МРSM (Master of Public Sector Management) магистратура мутахассислиги йўналишларида кадрлар тайёрланди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 10 апрелдаги «Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлашни такомиллаштиришнинг чора-тадбирлари тўғрисида» ги ПКҚ-4435-сонли қарорига мувофиқ Академия Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясига ўзгартирилди. Мазкур қарор давлат ҳокимияти ва бошқарувининг демократлашувига, фуқаролик жамият институтларининг изчил ривожланишига

йўналтирилган бўлиб, мамлакатда амалга ошириладиган ижтимоий-иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ислохотларнинг замонавий талабларига жавоб берадиган, давлат бошқаруви соҳасида юқори малакали кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни тубдан янгилаш билан боғлиқ эди.

Академия олдида қўйилган янги мақсад республика ва маҳаллий ҳокимият идоралари учун бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг самарали тизимини ташкил этиш ҳамда давлат бошқаруви соҳасида фундаментал ва амалий-илмий тадқиқотлар олиб боришдан иборат эди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 20 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси фаолиятини такомиллаштиришнинг чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4745-сонли қарорига мувофиқ Академияга қуйидаги вазифалар юкланди:

- бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини тубдан такомиллаштириш;

- давлат бошқаруви соҳасида илмий тадқиқотларни координациялаш ва чуқурроқ ўрганиш;

- ўқув жараёнига бошқарув кадрларини тайёрлаш усуллари ва замонавий халқаро стандартларни кенг татбиқ этиш;

- Академияда ўқитиш учун юқори малакали хорижий мутахассисларни жалб этиш;

- давлат бошқаруви соҳасида етакчи хорижий ўқув-илмий марказлар билан биргаликдаги дастурларни амалга ошириш;

- Академияда тингловчиларнинг хорижий мамлакатларда давлат бошқаруви тизимини ташкил этиш тажрибасини чуқур ўрганишини таъминлаш, шу асосда мамлакатда давлат бошқаруви тизимини такомиллаштириш бўйича таклифларни ишлаб чиқиш;

- истиқболли, замонавий фикрлайдиган мутахассисларнинг танловини ташкил этиш ва улар орасидан замона-

вий халқаро стандартлар ва талабларга мувофиқ «давлат бошқаруви» мутахассислиги бўйича бошқарув кадрларини тайёрлаш;

– Академия тингловчиларининг давлат бошқарувини ташкил этиш соҳасида мустаҳкам билимлар, менежментнинг замонавий усуллари, бозор иқтисодиёти, монетар ва фискал сиёсат, маркетинг, бошқарувнинг ҳуқуқий асослари, психология, ахборот-коммуникацион технологиялар ва «электрон ҳукумат» тизимидан самарали фойдаланиш малакаларини эгаллаш;

– Академия битирувчиларида аналитик ситуацион тафаккурнинг амалий малакаларини ва стратегик режалаштиришни, оддий бўлмаган шароитларда энг мақбул ечимларни топиш қобилиятини, ташаббускорлик ва лидерлик хислатларини ҳамда ўз мажбуриятларини виждонан бажаришда жавобгарлик ҳиссини ривожлантириш;

– ўқув жараёнига бошқарув кадрларини тайёрлаш усуллари ва замонавий халқаро стандартларни, тест тизимини ҳамда илғор педагогик ва ахборот-коммуникацион технологиялардан кенг фойдаланиш билан бирга ўқитиш сифатини баҳолашни кенг татбиқ этиш;

– давлат бошқаруви соҳасида, шартнома асосида ўқитиш учун юқори малакали хорижий мутахассисларни жалб қилиш ҳамда давлат бошқаруви соҳасида етакчи хорижий таълим муассасалари билан биргаликда шерикчилик дастурларини амалга ошириш;

– Академия тингловчиларини жалб қилган ҳолда давлат бошқаруви масалалари бўйича илмий-тадқиқот ишларини ўтказиш, хорижий мамлакатларда давлат бошқаруви тизимини ташкил қилиш тажрибасини чуқур ўрганиш ва шу асосда республикада давлат бошқаруви тизимини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

Шунингдек, ушбу босқичда бошқарув кадрларини тайёрлашда «Иқтисодий соҳа менежменти», «Ижтимоий соҳа менежменти» ва «Худудий менежмент» мутахассисликлари билан «Давлат бошқаруви» мутахассислиги бўйича ма-

гистратуранинг икки йиллик таълим дастури ҳамда давомийлиги 4 ойгача бўлган, жойларда давлат бошқаруви ва ҳокимияти органлари кадрларини махсус қисқа муддатли дастурлар орқали қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш амалга оширилди.

Давлат хизматчиларини магистратура босқичида таянч тайёрлаш учта мутахассислик бўйича амалга оширилади: «Иқтисодий соҳа менежменти», «Ижтимоий соҳа менежменти» ва «Худудлар менежменти» йўналишлари бўйича йилига 90 нафардан тингловчи қабул қилинди (улардан 50% давлат гранти асосида).

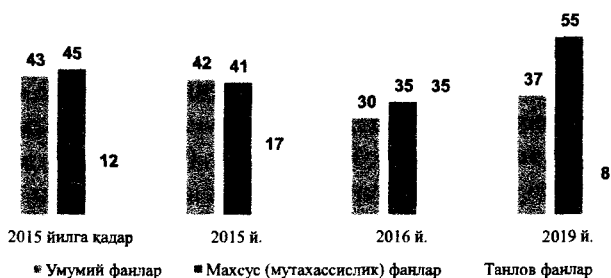
Академиядаги ўқув жараёни демократик янгиланиш, халқаро таълим стандартлари, ўқитишнинг замонавий шакл ва усулларини (семинарлар, мунозаралар, ақлий ҳужум, гуруҳда бажариладиган ишлар, вазият таҳлили, тизимли таҳлил, тақдиротлар, имитация, иш ўйинлари, думалоқ стол ва бошқалар) ҳамда илғор педагогик, ахборот-коммуникация ва инновацион технологиялардан фойдаланиб, ўқув режалари ва дастурларнинг давлат таълим стандартларига мувофиқ ишлаб чиқилганини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади.

Магистрлик дастурларидан ташқари, Академия зиммасига давлат бошқаруви соҳасида турли бўғин раҳбар кадрларини, шу жумладан, захирага олинган давлат хизматидаги ходимларни қайта тайёрлаш вазифаси юклатилган. Давлат ва ижтимоий бошқарув соҳасида муҳим (фундаментал) ва амалий илмий тадқиқотларни ўтказиш ҳам биринчи даражали вазифалар қаторига киради.

2015 йилнинг август ойида Академияда жиддий ташкилий ва функционал ўзгаришлар рўй берди. Юқорида айтиб ўтилганидек, ягона магистрлик дастури – «Давлат бошқаруви» доирасида раҳбар кадрларни тайёрлаш вазифаси юклатилди. Қисқа вақт мобайнида магистрлик дастури қайта кўриб чиқилди, мамлакат Раҳбарияти томонидан белгиланган янги вазифалар ва талабларга мувофиқ тарзда муҳим ўзгаришлар киритилди.

2015 йилнинг октябрь ойидан янгиланган магистрлик дастури йўлга қўйилди. Айнан шу даврда ДБАга Ўқув-методик ишлар бўйича биринчи проректор-консультант сифатида Корея Республикасидан мутахассис – Ким Хонг Габ таклиф қилинди. Биринчи проректорнинг вазифаси ўқув-методик ёрдам, янги самарали педагогик технологиялар ва ўқитиш методларини киритиш, тингловчилар ва профессорлар билимини баҳолаш ҳамда ҳалқаро стандартларга мувофиқ тарзда магистрлик дастури мазмунини янада яхшилаш деб белгиланди. Биринчи академик йилдан сўнг апробация қилинган магистрлик дастури қайта кўриб чиқишига муҳтож эди. Ишчи гуруҳ томонидан Ким Хонг Габ раҳбарлигида АҚШ, Буюк Британия, Германия, Корея каби ривожланган мамлакатларнинг етакчи олий ўқув юртинининг шунга ўхшаш ўқув дастурлари таҳлили асосида бир қатор тавсиялар ишлаб чиқилди. Бунинг натижасида, умумметодологик фанларни қисқартириш орқали махсус фанларнинг ўқув режадаги қисми ошди.

Академиянинг ўқув режалари ва улардаги фанларнинг қиёсий таҳлили қуйидаги 8-расмда келтирилган.



8-расм. Умумий, махсус (мутахассислик) ва танлов фанларнинг ўзгаришлари, фоизда

Академия ўқув режасига янги фанни киритиш ёки чиқариш масаласи биринчи навбатда, кафедра миқёсида муҳокама қилинади. Сўнгра ушбу масала Ўқув-методик кенгаш

мажлисида муҳокама қилиниб, ундан сўнг масала ойда бир марта ўтказиладиган Академия кенгаши кун тартибига киритилади.

2016 йилнинг янги ўқув режасида 2015 йилнинг тўққизта умумметодологик фанларидан еттitasi, мутахассислик бўйича тўққизтадан бештаси қолдирилди, танлов бўйича фанларнинг сони бештадан тўққизтага ошди (академик йил мобайнида бешта фан танлаш шарти билан). Шундай қилиб, магистратура дастуридаги фанларнинг сони 23 тадан 17 тага қисқарди. Бунда фанларни қисқартириш мустақил ижодий ишга етарлича вақт ажратиб бериш зарурияти билан тушунтирилади (олдин тингловчи битта семестрда тўққизта фангача ўқишга мажбур эди). Кафедралар томонидан тасдиқланган ўқув режасига мувофиқ ҳолда ўқув дастурлари ишлаб чиқилади, улар мутахассисларга экспертиза учун берилади.

Машғулотлар такдимот, муҳокама, «давра суҳбати», ақлий ҳужум, гуруҳ ва индивидуал тадқиқот лойиҳалар, кейс-стадилар шаклида ўтказилади.

Ўқув жараёнига Президент ва Ҳукуматнинг долзарб, янги қабул қилинган фармонлари ҳамда қарорлари бўйича «махсус курслар» киритилган. Икки ҳафталик курслар тингловчиларни мамлакатда давлат ва регионал бошқаруви соҳасида юз бераётган ислохотларнинг мазмуни ва моҳиятидан ўз вақтида хабардор қилиш учун мўлжалланган.

Бутун жараёнинг объективлиги (ҳолислиги) ва анонимлигини таъминловчи тингловчилар билимини баҳолашнинг янги методлари киритилган. Билимларни баҳолаш ёзма ишлар асосида ўтказилади, бу фикрларни ёзма равишда баён қилиш кўникмаларини ривожлантириш имконини беради.

Тизимли таҳлил ва давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш масаласи бўйича махсус фанларнинг ўқув юкламаси 638 соатгача ошди.

Тингловчиларнинг мустақил иши ва турли хил вазиятларда қарор қабул қилиш кўникмаларини шакллантириш

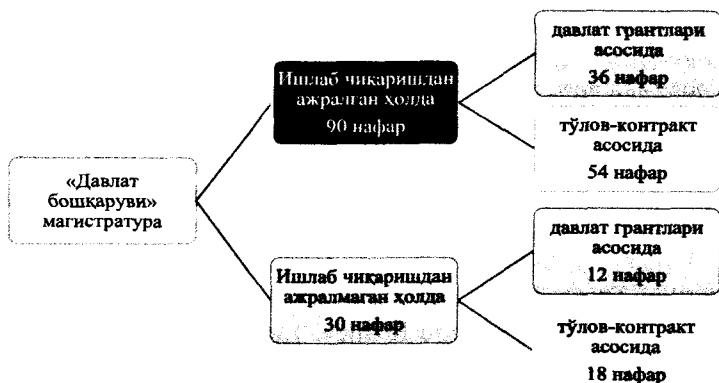
ни ривожлантирувчи амалий машғулотлар, семинарлар ва «юмалоқ стол»лар соатларининг солиштирма оғирлиги 59% дан 70% гача ошди.

Мамлакат бошқарувидаги энг яхши амалиётли корхоналарда амалий машғулотларнинг улуши ошди (УДП «Шўртан газ-кимё комплекси», УДП «Бухоро НПЗ» ва «Фарғона НПЗ», «Олмалиқ ГМК», «Ангрен» махсус саноат зонаси, «Uzbekistan Airways Technics», НХК «Ўзбекистон ҳаво йўллари», ООО «Кўкча текстиль», СП ООО «Musavartex», СП ООО «Indorama Kokand Textile», Тошкент шаҳри ва Фарғона вилояти ҳокимиятлари).

Ўқув жараёнининг ахборот базаси сезиларли даражада яхшиланди. Махсус фанлар ва ижтимоий-сиёсий фанлар бўйича электрон дарсликлар сони 24 минг нусхадан 36,5 минг нусхагача ошди. Германия Халқаро ҳамкорлик жамияти ва ЭХХТ лойиҳаларининг Координатори ҳамкорлигида Европа нашриётлари ёрдамида кутубхона фонди бошқарув соҳаси бўйича фанлардан 1500 нусхада янги авлод дарсликлари билан тўлдирилди.

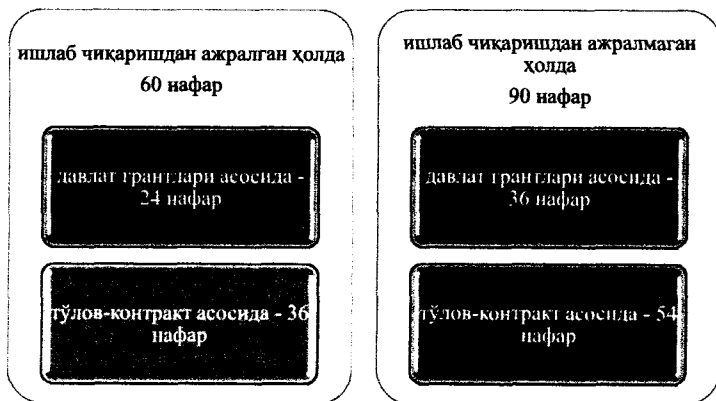
Учинчи босқичда «Давлат бошқаруви» магистратура мутахассислиги бўйича раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш йўлга қўйилган. Республикада давлат бошқарувини демократлаштириш ва замонавийлаштириш, замонавий мутахассисларни тайёрлаш ва малакасини ошириш йўли билан давлат хизматлари тизимини такомиллаштириш босқичма-босқич амалга оширилмоқда. Бу эса, яхлит олганда, бошқарув органлари потенциалини миллий ва маҳаллий даражада оширишга кўмаклашади.

Академияда 2019/2020 ўқув йилидан бошлаб, бошқарув кадрларини тайёрлаш давлат, хўжалик ва жамият бошқарувининг талаб этилган ва истиқболли йўналишлари бўйича грант ва тўлов-контракт асосларида, ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда **бир йиллик** ва ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда **икки йиллик** магистратуранинг таълим дастурлари бўйича амалга оширила бошлади.



9-расм. Академияда «Давлат бошқаруви» магистратура мутахассислигига қабул квоталари

Академияда бошқарув кадрлари малакасини ошириш курслари илғор хорижий тажрибани инобатга олган ҳолда, инновацион давлат бошқаруви, стратегик режалаштириш ва прогнозлаштириш (foresight), давлат хизматларини такомиллаштириш, ақлли бошқарув ва рақамлаштириш соҳасидаги ўқув дастурлари асосида ўқитила бошлади.



10-расм. Академияда «Давлат бошқаруви» мутахассислиги бўйича қайта тайёрлаш курсларига қабул квоталари

Академияда охириги йилларда хорижий экспертлар маърузаларининг миқдорини аҳамиятли тарзда ошди. Бирок жорий босқичда ДБА меҳмонлар учун белгиланган маърузалар миқдорини ошириш билан бир қаторда, қисқа муддатли асосда хорижий мутахассисларни Академияда дарс бериш учун таклиф қилиш имконияти бўйича амалиётни институционаллаштиришдан манфаатдордир. Халқаро мутахассиснинг Академияда узоқ вақт бўлиши тингловчиларга мамлакат тажрибасини чуқур тушуниб етиш ва улардан маҳаллий даражаси фойдаланиш имкониятини беради. Ўқитувчилар, ўз навбатида, замонавий юқори самарали таълимий ва инновацион технологиялар билан танишиш, ўзларининг ўқув режалари, дастурлари ва методикаларини бойитиш имкониятига эга бўладилар.

Шу билан бирга, бошқарув амалиёти, давлат хизматларининг ишлаши ва шаклланиш усуллари замонавий давлат бошқаруви ва бозор иқтисодиётини қуришга тўсқинлик қилувчи элементлар ҳанузгача сақлаб қолганлигини аниқлади. Шундан келиб чиқиб, бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимида қуйидагиларни:

- хорижий олий ўқув юртларида қўлланадиган илғор тажриба ва охириги инновацион ғояларни;

- лидерлик сифатлари ва аналитик кўникмаларни ривожлантириш;

- узоқ муддатли режалаштириш ва дадил қарорлар қабул қилиш қобилиятини;

- мураккаб вазиятларда мўлжал олиш малакасини;

- жамоада ишлай олиш ва турли даражадаги давлат ҳокимияти ҳамда бошқаруви органлари билан, шу жумладан, ахборот-коммуникация технологиялари ёрдамида ўзаро ҳаракатланишни;

- давлат хизматлари учун кадрлар тайёрлаш тизимини яхлит концепция асосида ишлаб чиқишни инobatга олган ҳолда келгусида такомиллаштириш талаб этилади.

Мамлакатда олиб борилаётган иқтисодий ва ижтимоий ислохотлар маҳаллий бошқарув органлари вазифаларини,

уларнинг иши ва ваколати мазмунини кенгайтиради. Давлат ҳокимиятининг бу институти жойларда замонавий бошқарувнинг янги билимлари, малака ва кўникмаларини эгаллаган, самарали ва ваколатли ҳаракатланишга қодир, фуқароларнинг манфаатлари ва эҳтиёжларига йўналтирилган давлат бошқаруви ва сервисининг янги технологияларидан кенг фойдалана олувчи мутахассисларга муҳтож.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш ҳолати таҳлили шуни кўрсатдики, уларнинг кўпчилиги етарлича назарий билимга эга бўлган ҳолда амалий фаолиятда қийинчиликни ҳис қиладилар.

Шу муносабат билан Академиянинг мавжуд ўқув-техник ва услубий базасини келгусида яхшилаш зарурияти мавжуд. Ўқув дастурлари, профессор-ўқитувчилар таркиби ва магистрантлар муружаатларидан келиб чиқиб, Академия маълумотлар ва нашриётлар (Web of Science, JSTOR, Taylor & Francis, Oxford University Press, Wiley Online Library, OECD Library ва бошқалар)нинг халқаро базасига уланиш орқали давлат бошқарувининг турли соҳалари бўйича хорижий адабиётларни сотиб олиш ҳажмини оширишни мақсад қилган. Академия давлат бошқаруви миллий институтлари билан ҳамкорлик ўрнатиш доирасида ўзининг хорижий шерикларини тадқиқотчилик тармоқлари ва ички кутубхона манбалари (Франция маъмурияти Миллий мактаби, Сингапур давлат хизматлари миллий институти, Корея Инсоний ресурсларни ривожлантириш институти ва ҳ.к.)га уланишга руҳсат олишни режалаштирган. Бунда иккинчи босқич магистрантлари учун стажировка ўташ ва етакчи хорижий мамлакатларнинг олий ўқув юртларига ўқув-гаништирув сафарлари бўйича қисқа муддатли дастурлар давлат секторида бошқарув ходимларини тайёрлаш мазмуни ва сифатини яхшилаш имконини беради.

Бундан ташқари, келгусида халқаро ҳамкорлик кўламини, илмий ва амалий билимлар алмашинувини кенгайтириш кўзда тутилган. Ўқув-услубий ишлар сифатини ошириш соҳасида Академия хорижий экспертлар билан биргаликда

дарсликлар тайёрлаш, ўқув курслари дастурлари ва мазмунини такомиллаштиришни мақсад қилган. Ўқитувчилар ҳар йили тингловчилар учун таълим дастурларини яхшилаш устида ишлайдилар, бироқ ушбу соҳадаги халқаро тажрибани, у ёки бу курсни ўқитишнинг долзарблигини, янги курсларни киритиш имкониятини ўрганиш мақсадга мувофиқдир.

Давлат тилида давлат бошқаруви бўйича махсус адабиётларнинг етишмаслиги сабабли Академия таклиф қилинган экспертлар билан ҳамкорликда дарсликлар, ўқув қўлланмаларини тайёрлаш ва бир мунча муҳим манбаларни ўзбек тилига таржима қилиш бўйича жараённи ташкиллаштиришни режалаштирмоқда. Академия халқаро экспертлар билан биргаликдаги нашрлар, маҳаллий ва хорижий журналларда илмий мақолалар миқдорини оширишни ҳам режалаштирган.

1.4. Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг замонавий тизимлари (илғор хориж тажрибаси)

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда илғор хориж тажрибасини татбиқ қилишни ўрганиш, мазкур соҳани замонавий ёндашувлар асосида такомиллаштириш ва янги босқичга чиқариш устувор вазифалардан бири ҳисобланади. Давлат хизматчиларининг малакали корпусини яратиш, узлуксиз таълим концепциясини жорий этиш давлат хизмати тизими билан узвий боғлиқ масаладир.

Мазкур параграфда Германия, Бирлашган Араб Амириклари, Корея Республикаси ва Малайзия каби мамлакатларнинг давлат хизмати тизими ҳамда инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш бўйича тажрибаси ёритилган.

Германия тажрибаси. Германия Федератив Республикаси Европа мамлакатлари орасида давлат хизмати тизимининг мукамаллиги билан алоҳида эътибор қозонган. ГФР-

да таълим ва соғлиқни сақлаш тизими ходимлари, полиция, ҳарбий хизматчилар, суд-ҳуқуқ ҳамда вазирликлар тизими, темир йўл ҳамда почта хизмати ходимлари ҳам давлат хизматчилари ҳисобланадилар. Давлат хизматчисини ишдан бўшатиш мумкин эмас, ушбу унвон уларга ҳаёти давомида ҳамроҳлик қилади. Давлат хизматчиларининг нейтрал бўлиши талаб этилади, уларнинг сиёсий партияларга аъзо бўлиши тақиқланади. Германия давлат хизматида қарийб 4,5 млн. ходим фаолият юритади.

Германияда «давлат сектори хизматчиси» тушунчаси ўз ичига давлат хизмати (Beamte), сектор ходимлари (Angestellte), шунингдек, давлат сектори ишчиларини (Arbeiter) ҳам олади.

Германияда давлат хизматида банд бўлган шахсларнинг уч тоифаси фарқланади: мансабдор шахслар, давлат муассасаларининг хизматчилари; давлат муассасаларининг ишчилари. Давлат хизматчиларининг мазкур категориялари нафақат федерация миқёсида, балки ерлар ва жамоалар миқёсида ҳам мавжуд.¹

Мансабдор шахслар тегишли давлат ҳокимияти (федерация, ерлар, жамоалар) томонидан тайинланса, давлат муассасаларининг хизматчилари ва ишчилари хизматга кириш тўғрисидаги шартнома орқали хизмат муносабатларига киришадилар.

Мансабдор шахслар давлат хизматчиларининг алоҳида категорияси бўлиб, махсус бошқарув функцияларини амалга оширадилар ҳамда алоҳида ҳуқуқий ва сиёсий мақомга эга бўладилар. Мансабдор шахсларнинг мақоми махсус қонун ҳужжатлари билан тартибга солинган бўлиб, бундай қонун ҳужжатларига мувофиқ, Германия давлат хизматида бўлган мансабдор шахсларнинг 16 та категорияси мавжуд (*1-жадвал*):²

¹ Заир-Бек Е.С., Заир-Бек С.И. Модели повышения квалификации государственных служащих в странах Европы // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2013. – № 3. – С. 15-24.

² Рыжова К. Государственная служба в зарубежных странах: сравнительный анализ. – Т.: Baktria press. 2013. – С. 12-13.

ГФР давлат хизматида категориялар тизими

Бўгин	Категория (даража)	Лавозимлар	Лавозим талаблари
Қуйи	A1-A5	ёрдамчи, техник персонал	Қуйи мансаблардаги хизматга халқ мактабини муваффақиятли тугатган ва тайёргарликдан ўтган шахслар қабул қилинади. Қонун ҳужжатларида мазкур мансаблар бўйича хизматга қабул қилишдаги ёш цензи (16-30 ёш) ўрнатилган.
Ўрта	A6-A9	ҳукумат секретарлари, оберсекретарь, гаупт-секретарь ва бошқалар	Ўрта мансаблардаги хизматга халқ мактабини муваффақиятли тугатган, 1 йил давомида тайёргарликдан ўтган ва ушбу категориядаги мансабни эгаллаш учун махсус имтиҳонни топширган 16 ёшдан 32 ёшгача бўлган шахслар қабул қилинади.
Юқори	A10-A13	ҳукумат инспекторлари	Юқори мансабларга ўрта таълим мактабини тугатган, 3 йил давомида махсус тайёргарликдан ўтган ва ушбу категориядаги мансабни эгаллаш учун махсус имтиҳон топширган шахслар қабул қилинади.
Қатта	A14-A16	ҳукуматнинг юқори мансабдор шахслари	Қатта мансабларга олий маълумотга эга бўлган, биринчи давлат имтиҳонини топширган, 2 йил давомида тайёрланиб, иккинчи давлат имтиҳонини топширган шахслар қабул қилинади.

Давлат хизматида мансаб бўйича ҳаракатланиш ўз малакасини мажбурий тартибда ошириб бориш ва мансаб поғонаси бўйича кетма-кетликда ҳаракатланиш принциплари асосида амалга оширилади. Ушбу принципларга биноан мансабдор шахснинг бирон-бир мансаб бўйича кўтарилишида махсус синов ёки давлат имтиҳонини топшириш билан тасдиқланадиган мажбурий тартибда малакасини ошириши, мансаб поғонасидаги барча мансабларни босиб ўтиши талаб этилади.

Хизмат бўйича ҳаракатланиш тайёргарлик ва синов муддатини назарда тутаяди. Синов муддати (камида 1 йил) давомида хизматчи мансаб бўйича кўтарилиши мумкин эмас. Қуйи даражадаги хизматчиларни тайёрлаш муддати 6 ойни, синов муддати 1 йилни ташкил этади.

Ўрта даражадаги мансабни эгаллаш учун хизматчи 1 йилдан кам бўлмаган тайёргарлик муддатини ўтаб, мансаб имтиҳонини топширади ҳамда 2 йил давомида синов муддатини ўтайди. Имтиҳонни ўртадан юқори баҳога топширган хизматчилар учун синов муддати 1 йилга (айрим ҳолларда 6 ойгача) қисқартирилиши ҳам мумкин.

Бундан ташқари, ўзининг шахсий хислатлари ва ишининг натижаларига кўра, ўрта даражадаги мансабни эгаллаши мумкинлигини исботлаб берса, қуйи даражадаги хизматчилар ҳам ўрта даражадаги мансабни эгаллаш имкониятига эга бўлади.

Юқори даражадаги мансабга даъвогарлар учун тайёргарлик муддати камида 3 йилни ташкил этади. Хизматчи имтиҳонни муваффақиятли топширгандан сўнг 2,5 йил мобайнида синов муддатини ўтайди. 4 йил давомида ўрта даражадаги мансаб бўйича хизматни олиб борган ҳамда юқори даражадаги мансабни эгаллашга лойиқ деб топилган шахслар ҳам юқори даражадаги мансабни эгаллашлари мумкин. Бунда янги мансаб бўйича танишув камида 3 йил давом этади ва бир мансабдан иккинчи мансабга ўтиш бўйича имтиҳон топширилади. Одатда, қуйи ва ўрта даражадаги мансаблар бўйича ҳаракатланувчи хизматчилар, агар-

да уларнинг фаолияти «яхши» баҳоланган бўлса – 6 йилдан кейин, «кониқарли» деб топилган бўлса – 8 йилдан кейин юқори мансабларга ўтказилиши мумкин.

Агарда мазкур даражадаги хизматчилар 40 ёшгача бўлса, уларнинг юқори даражадаги мансабни эгаллашлари учун махсус рухсатнома (масалан, Вазирнинг рухсати) талаб қилиниши мумкин.

Германия Федератив Республикасида бошқарув кадрларини тайёрлаш ва малакасини ошириш учун алоҳида ўқув тизими мавжуд. Германия Ички ишлар вазирлиги хузуридаги Давлат бошқаруви федерал академияси бу тизимда марказий ўринни эгаллайди. Академияда малака ошириш ва қайта тайёрлаш дастурлари аниқ ранг учун мос бўлган компетенцияларни шакллантириш ва ривожлантиришга қаратилган.

Шунингдек, Давлат ва маҳаллий бошқарув Федерал олий мактаби бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлашда алоҳида ўрин тутати. Давлат ва маҳаллий бошқарув Федерал олий мактабида ўқув жараёни 3 йил муддатгача чўзилади, уларнинг ярмини аудиторияда ўқиш, ярмини эса жойларда амалиёт ўташ эгаллайди. 314 та Германия ОўЮларидан давлат хизмати учун бошқарув кадрлари тайёрлаш билан 26 та ўқув юрти шуғулланади. Университетларда Германия талабалари умумий сонининг 76 фоизи, бошқарув кадрлари тайёрлаш бўйича олий мактабларда эса 3-5 фоизи таҳсил олмоқда.

Таъкидлаш жоизки, Жанубий Кореядан фарқли ўларок, Германияда кадрлар (давлат хизмати) масаласи билан шуғулланадиган алоҳида вазирлик ташкил этилмаган. Бунда ҳар бир давлат ташкилоти ва давлат бошқаруви органининг Кадрлар бўлими муҳим роль ўйнайди.

Давлат бошқарувининг федерал тизими ҳамда номарказлашуви оқибатида Германиянинг ҳар бир ери (Land)да давлат хизматчилари малакасини ошириш бўйича таълим муассасаларининг фаолияти йўлга қўйилган. Аксарият ҳолларда улар «давлат бошқаруви академияси/мактаби/

институти» деб номланиб, аниқ касбий кўникма ва компетенцияларни ривожлантиришга қаратилган.

Мисол учун, *Бавария Давлат бошқаруви мактаби (BVS)* 1920 йилда ташкил этилган бўлиб, ўрта бўғин давлат хизматчиларининг малакасини ошириш билан шуғулланади. BVS ўз-ўзини молиялаштириш асосида фаолият олиб бориб, тингловчилар фақат тўлов асосида ўқишга қабул қилинади.¹

Уч йилда бир марта BVS махсус аккредитация (узлуксиз таълим тизимида сифатни баҳолаш)дан ўтиши белгилаб қўйилган. Асосий штатда профессор-ўқитувчилар сони атига 20 нафарни ташкил этади. Ўқув курсларининг амалий муаммоларни ечишга қаратиш мақсадида, турли ташкилотларнинг етакчи мутахассислари орасидан умумий ҳисобда 1,7 минг ўқитувчи соатбай тарзда таълим жараёнига жалб этилади. Бунда улар учун авваламбор ўқитиш методикаси бўйича махсус малака ошириш курслари ташкил этилади.

BVSнинг Мюнхен, Хольцхаузен, Лауинген, Нойштадт ва Нюрнбергда таълим марказлари мавжуд. Йил давомида жами 2,2 минг ўқув курсларида (ишлаб чиқаришдан ажралган ва ажралмаган ҳолда) 32 мингта давлат хизматчиси ўз малакасини оширади. Ўқув курслари куйидаги мавзулар бўйича ташкил этилади: менежмент ва бошқарув, самарали мулоқот, офис-менежмент, пресса билан ишлаш, ахборот технологиялари, персонални бошқариш, бухгалтерия ва иқтисод, молия ва иқтисод, ижтимоий масалалар, соғлиқни сақлаш, таълим ва ҳ.к.

BVSда илмий фаолият йўлга қўйилмаган, ушбу таълим муассасаси асосан, тор ихтисосликдаги давлат хизматчилари учун махсус малака ошириш курсларини ташкил этади. Ушбу ташкилот тизимида маркетинг ва жамоат билан ишлаш, мижозларга хизмат кўрсатиш ҳамда режалаштириш бўлимлари мавжудлиги алоҳида эътиборга моликдир.

¹ Bayerische Verwaltungsschule // <https://www.bvs.de/14/index.html>

Яна бир таълим муассасаси – *Бавария давлат хизмати олий мактаби* 1974 йилда ташкил этилган. Мазкур институт биринчи даражали юқори мансаблар учун давлат хизматчиларини тайёрлаш билан шуғулланади.¹

Давлат хизматчиларини тайёрлаш барча соҳалар бўйича йўлга қўйилган. Институт битирувчилари бошқаруving умумий ва ички соҳаларида, шаҳар, вилоят ва туман маъмуриятларида, ташкилотларнинг кадрлар бўлимида, ўрмон хўжалиги хизмати ва бошқа соҳаларда фаолият олиб боради.

Институт тингловчилари синов муддатига қабул қилинган давлат хизматчиларидир ва улар ўз ташкилотларидан ойлик олишади. Ўқишни муваффақиятли битирганлар давлат хизматига тўлиқ қабул қилинади.

Институтда қуйидаги мутахассисликлар бўйича таълим дастурлари мавжуд: информатика ва бошқарув; полиция комиссарлари учун таълим дастури; ҳуқуқшунослик; архив ва кутубхона иши; молия; ижтимоий соҳа.

Таълим дастурлари қуйидаги асосий компетенцияларни шакллантириш ва ривожлантиришга қаратилган: мослашувчанлик, устувор вазифаларни белгилаш, турли соҳаларда фаолият олиб бора олиш қобилияти.

Таълим олиш уч йил (2,2 минг соат) давом этиб, дуал тизим асосида йўлга қўйилган: назарий қисм Институтда, амалий қисм эса ўзининг иш жойида ташкил этилади. Иш берувчи ташкилот ва Институт яқин ҳамкорлик асосида тингловчининг ўқув режасини ишлаб чиқишади. Назария ва амалиёт ҳар 6 ойда узвий боғлиқ ва ўзаро алмашган ҳолда ташкил этилади. Ўқишни муваффақиятли битирган тингловчиларга махсус (бакалавр даражасига тенг) диплом топширилади. 2019 йил ҳолатига кўра Институтда 5,6 мингдан зиёд тингловчи таҳсил олмоқда. Битирувчиларнинг касбий ўсиш мониторинги ҳар уч йилда бир маротаба тизимли тарзда олиб борилади.

¹ Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern // <https://www.fhvr.bayern.de/>

Бирлашган Араб Амирликлари тажрибаси. Бирлашган Араб Амирликлари (БАА)нинг давлат тузилиши федератив конституцион монархия бўлиб, мамлакат етти субъектдан, яъни амирликдан иборатдир. Давлат президент томонидан идора қилинади ва шу билан бирга, президент Абу-Даби амири ҳисобланади, ҳукумат раҳбари эса бир пайтнинг ўзида Дубай амиридир.

Давлатнинг ички ва ташқи сиёсати ҳамда стратегик масалалари бўйича *Иттифоқ олий кенгаши* қарор қабул қилади. Кенгаш мамлакатнинг етти субъекти амирларидан иборатдир. Кенгаш Ҳукумат раҳбари (Вазирлар Кенгаши раиси) номзодини тасдиқлайди. Ўз навбатида, Ҳукумат мунтазам равишда Иттифоқ олий кенгаши олдида ҳисобот беради.

БААда давлат хизмати масалалари бўйича махсус вазирлик мавжуд эмас, шунингдек, «давлат хизматчиси» (public servant, civil servant) деган тушунча ҳам давлат ишчисига нисбатан қўлланилмайди. Аммо бунинг ўрнига, асосан, «ҳукумат ишчиси» (government employee) деган атама қабул қилинган.

Кўп давлатларда, масалан Жанубий Корея ва Малайзияда Давлат хизмати тўғрисида махсус Қонун қабул қилинган ва ушбу қонун давлат хизматининг зарур ҳуқуқий пойдевор ҳисобланади. Лекин БАА тажрибаси бу борада бироз ўзига хослиги билан ажралиб туради.

БААда федерал давлат сектори (таълим, соғлиқни сақлаш, ҳуқуқни муҳофаза қилиш, суд, вазирлик ва идоралар тизими)да банд бўлган ишчиларнинг ҳуқуқий мақоми «Федерал Ҳукуматнинг Инсон ресурслари бўйича Қонуни»¹ билан белгиланган. Федерал давлат органлари ва ташкилотларида инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш бўйича ягона сиёсатни 2008 йилда ташкил этилган *Инсон ресурслари бўйича федерал идора (FAHR)* юритади.

¹ Human Resources Law in the Federal Government // <https://www.fahr.gov.ac/Portal/en/legislations-and-guides/the-law/human-resources-law.aspx>

БАА ҳукумати ишчиларининг қуйидаги уч тоифаси ҳамда бир неча даражалари мавжуд: юқори тоифадаги мансабдорлар (махсус А ва В даражалар, шунингдек, 1- ва 2-даражалар); ўрта бўғин ходимлари (3-, 4-, 5- ва 6-даражалар); ижро этувчи бўғин ходимлари (7-14-даражалар). БААнинг 67 та федерал вазирлик ва идораларида жами 120 мингга яқин, маҳаллий даражада эса 150 мингдан ортиқ фуқаро фаолият юритади.¹

Тренинг ва ўқув курсларини мунтазам равишда ташкил этиш инсон капиталини ривожлантиришда муҳим ўрин эгаллайди. Бу борада FAHR федерал тизимнинг барча бўғинларини қамраб олган қатор тизимларни жорий этган. Тренинг курслари ходимларнинг техник, ахлоқий ва бошқарув имкониятлари ва кўникмаларини ривожлантиришга қаратилган. Тренинглр ҳамда малака ошириш курслари ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш бўйича олинган натижалар асосида ишлаб чиқилади. Қуйида FAHR томонидан жорий қилинган электрон таълим олиш тизимлари келтирилади.

«Maaref» таълим портали 2013 йилда ишлаб чиқилган ва 6 йил давомида 30 мингдан ортиқ федерал ва маҳаллий ҳукумат ишчилари 2,1 мингдан зиёд бепул тренинг курсларида иштирок этиб, ўз малакасини оширган. Ушбу тизимда, шунингдек, инсон ресурслари мавзусига оид махсус руқн мавжуд бўлиб, унда кадрлар масалалари юзасидан 25 та махсус курс жамланган. Платформадаги ҳар бир ўқув курси FAHR буюртмасига кўра аккредитациядан ўтган 156 та мамлакатнинг етакчи таълим муассасалари томонидан ишлаб чиқилган.

«Al Mawrid e-Learning» инновацион таълим портали 2019 йилда татбиқ қилинган. Порталдан жой олган тренинглр, дастурлар ва ўқув материаллари университет ва

¹ AnnualReport2019.AchievementsYear/ <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/d3c4912b.pdf>

таълим муассасалари, махсус компания ва етакчи халқаро ташкилотлар томонидан ишлаб чиқилади.

«*Government Skills Bank*» дастури. 2019 йилда FAHR ташаббуси билан ташкил этилган. Мазкур платформа БАА ҳукуматида фаолият кўрсатаётган энг истеъдодли, бой тажриба ва юқори малакага эга мутахассислардан иборат тармоқ бўлиб, унда иштирокчилар ўзаро тажриба ва билим алмашиш имконига эга. Иштирокчилар чоп этган илмий мақолалар ва тадқиқот натижалари фойдаланувчиларга бепул тақдим этилади. Тармоққа аъзо бўлиш учун мезон ва талаблар мавжуд, мутахассис номзоди унинг иш берувчиси, бошлиғи ёки ҳамкасблари томонидан илгари сурилади.

2008 йилда Вазирлар Маҳкамаси ишлари ва келажак вазирлиги томонидан «*БАА ҳукумати лидерлар дастури*» (UAE Government Leaders Programme) ташкил этилди. Ушбу лойҳанинг мақсади мамлакат ишларига энг истеъдодли кадрларни жалб этиш ва тарбиялашдан иборат. Мазкур платформа федерал, маҳаллий ва хусусий сектор бўғинларида ишлайдиган ходимларга катта имкониятлар яратади. Дастур нафақат ўқув семинарлари ва маърузалардан иборат, балки ҳар бир иштирокчига лидерлик масалалари бўйича индивидуал маслаҳатлар бериш ҳамда тажрибали раҳбарлар билан алоқа ўрнатишни назарда тутди. Маъруза ўқиш ва семинарлар ташкил этишга дунёнинг таниқли мутахассислари жалб этилади. Сўнгги 10 йил ичида жами 1,5 мингдан ортиқ тингловчи ушбу дастурни тамомлаган.

Қайд этиш жоизки, БААда давлат секторида фаолият юритиб келаётган ишчиларнинг малакасини ошириш бўйича алоҳида таълим муассасаси мавжуд эмас. FAHR ушбу вазифани мамлакат ва хорижнинг етакчи таълим муассасалари билан ҳамкорликда амалга оширади. Ҳукумат ишчиларнинг салоҳиятини янада ошириш мақсадида уларнинг магистратура ва докторантура дастурларида таълим олишларини қўллаб-қувватлайди.

Жанубий Корея тажрибаси. Корея Республикасида давлат хизмати 1949 йилда қабул қилинган «Давлат хизматчилари тўғрисида»ги Қонун (National Civil Service Act) ва 1963 йилдаги «Маҳаллий даражадаги давлат хизматчилари тўғрисида»ги Қонун (Local Civil Service Act) билан тартибга солинади.

Унинг ўзига хос жиҳатлари шундаки, давлат хизмати тизими бандликни кафолатлаш, мунтазам равишда малака ошириш, фаолият самарадорлигини баҳолаш, касбий ўсиш, рағбатлантириш, ижтимоий таъминот, ҳуқуқий ҳимоя ва жавобгарлик каби муҳим жиҳатларни ўз ичига олади. Мазкур масалалар билан Корея Республикасининг Персонални бошқариш вазирлиги (Ministry of Personnel Management) шуғулланади.

Корея Республикасида давлат хизмати тизимининг асосий тамойиллари сифатида масъулиятни чуқур ҳис қилиш, ўз ҳаётини халқ учун хизмат қилишга бағишлаш, давлат хизматида меритократия тизимининг йўлга қўйилганлигини таъкидлаш жойиз.

2018 йилда мамлакатда давлат хизматчиларининг умумий сони тахминан 1 миллион кишини ташкил этган. Улардан 670 минг нафари марказий ҳукуматда, 370 минг нафари эса маҳаллий бошқарув соҳасида фаолият олиб борган.

Давлат хизматчилари куйидагича таснифланади: умумий хизмат (general service), яъни маъмурий ишлар, технологиялар ва тадқиқотлар; махсус хизмат (special service), яъни судьялар, прокуратура, ўқитувчилар, полиция, ёнғин хавфсизлиги хизмати ходимлари; сиёсий хизмат (political service), яъни халқ томонидан сайланган ёки Миллий ассамблея томонидан тасдиқланган мансабдор шахслар.

Шу билан бирга, умумий категорияга тегишли давлат хизматчилари юқори мансабдор шахслардан ташкил топган (Senior Civil Service) ва жами 9 та даражага бўлинган (11-расм).



11-расм. Давлат хизматчиларининг даражалари.

Давлат хизматига иқтидорли номзодларни танлаб олиш очик имтиҳон орқали амалга оширилади. Танлов давлат хизматига кирмоқчи бўлган фуқаролар учун ёши, жинси, маълумоти ва иш жойидан қатъи назар тенг имконият ва шaroитлар яратади. Ҳар йили танлов ёзма тест синовлари ва интервью асосида 5, 7 ва 9 даражаларга қабул қилиш учун ўтказилади.

Давлат секторида инсон ресурсларини ривожлантириш Жанубий Корея ҳукуматининг доимий эътибор марказида бўлиб келган. Ушбу соҳада изчил ва тизимли сиёсатни йўлга қўйиш мақсадида 1949 йилда Инсон ресурсларини ривожлантириш институти (НИ), 1965 йилда эса Маҳаллий даражадаги давлат хизматчилари малакасини ошириш институти (LOGODI) ташкил этилган.

Ҳукумат тарбияланувчи, яъни бўлажак давлат хизматчиларида юксак масъулият ва бурч туйғуларини шакллантириш, келажакда зарур бўладиган билимлар ва тажрибани ривожлантиришга эътибор қаратади. Янги қабул қилинганлар ўртасида қадриятларга доир билимларини кучайтиришга эътибор қаратилади. Шу билан бирга, бошқарма бошлиғи ўринбосари (5-даража), бошқарма бошлиғи (3 ва 4-даража) ва олий лавозимларга тайинланганлар учун

лидерлик дастурлари амалга оширилади. 4-даражадаги ва ундан пастдагилар учун бир йилда энг камида 100 соатлик дарслар билан ўз билимини ошириши мажбурий ҳисобланади. Ўқиш курслари натижаси давлат хизматчисининг карьерасидаги ўсишига таъсир кўрсатади.

Корея Республикасининг Персонални бошқариш вазирлиги томонидан давлат хизматчиларига исталган шаклда ва смарт-таълим платформаси (The Government e-Learning platform) орқали исталган вақтда таълим хизматларидан фойдаланиш учун қулай муҳит яратилган. Онлайн курслар ва тегишли мобил иловалари давлат бошқаруви фалсафаси, давлат хизматининг истиқболли йўналишлари, маъмурий ва профессионал билимлар, лидерлик, хорижий тиллар, шунингдек, бошқа ресурслардан фойдаланиш имконини беради. Мазкур платформада жами 1,4 мингдан ортиқ мунтазам курслар, 12 мингга яқин видеоконтент, 3,9 мингдан зиёд электрон китоб ва 200 га яқин аудиокитоб мавжуд. Платформадан 95 та давлат ташкилоти, 177 та таълим муассасасида фойдаланилади.¹

Таъкидлаш жоизки, Жанубий Кореяда бошқарув кадрларини тайёрлаш ёки қайта тайёрлаш Ўзбекистон амалиётидан тубдан фарқ қилади. Юқорида эътироф этилган таълим муассасаларида магистратура дастурлари мавжуд эмаслиги, асосан, лавозимларга янги тайинланган, давлат хизматида янги қабул қилинган, давлат хизматчиларининг бир даражадан иккинчи даражага ўтишида, шунингдек, маълум бир эҳтиёжга қараб малака ошириш курсларига эътибор қаратилиши кузатилади. Мазкур малака ошириш курслари мутахассислар ҳамда манфаатдор ташкилотлар билан ҳамкорликда тузилади ва улар тингловчиларда маълум бир компетенцияларни шакллантириш ва ривожлантиришга қаратилади.

Малайзия тажрибаси. Давлат тузилиши федератив конституцион монархия бўлмиш Малайзия 13 та субъект

¹ The Government e-Learning platform // <http://e-learning.nhi.go.kr/english/sub2.html>

(штат) ва 3 та федерал худуддан иборат. Тарихнинг турли босқичларида мамлакат аввал Португалия, сўнгра Голландия ва Буюк Британияга қарашли мустамлака бўлган. Шунинг учун ҳам Малайзиянинг ҳозирги сиёсий институтлари, хусусан, давлат хизмати тизими, шаклланиши ва ривожланишига Буюк Британиянинг муайян таъсири кўзга ташланади.

Малайзия *Давлат хизмати департаменти (PSD)* 1934 йилда ташкил этилган бўлиб, инсон ресурсларини ривожлантириш ва бошқариш бўйича ягона давлат сиёсатини амалга оширади. Шунингдек, 1957 йилда Малайзия Федерал Конституциясининг 144-моддасига кўра, *Давлат хизмати комиссияси (PSC)* ташкил қилинган. Комиссиянинг асосий функцияси давлат хизматчиларини ишга қабул қилиш ва лавозимга тайинлаш, нафақа (пенсия)га чиқариш, ротация қилиш ҳамда интизомий назоратни олиб боришдан иборат.

Мамлакат қонунчилигига кўра, Малайзия давлат хизматчилари 5 та тоифа ва 54 та даражага бўлинган (*12-расм*).



12-расм. Малайзия давлат хизматчиларининг даражаси.

2018 йилда Малайзияда давлат хизматчиларининг аҳоли сонига нисбати 1:20,3 ни, уларнинг умумий сони эса тахминан 1,7 миллионни ташкил қилган.

Мамлакатда давлат хизматчиларининг малакасини тизимли тарзда ва мунтазам равишда оширишга катта эътибор берилди. Бунда 1959 йилда ташкил этилган *Давлат бошқаруви миллий институти (INTAN)* муҳим аҳамиятга эга. INTAN Малайзия Давлат хизмати департаментининг ҳузурида фаолият олиб боради.

Институтда давлат хизматчилари малакасини ошириш бўйича қуйидаги 9 та кластер (департамент) мавжуд: давлат сиёсати ва бошқаруви, иқтисодиёт ва давлат молияси, лидерлик ва ижро интизомини ривожлантириш, бошқарувни ривожлантириш ва инновация, сиёсат ва тадқиқотни ривожлантириш, касбий ривожланиш ва этика, инновацион технологияларни бошқариш, тил маҳорати.

Институтда умумий ҳисобда 263 та ўқув дастури мавжуд. 2018 йилда INTANда жами 302 минг нафардан ортиқ давлат хизматчилари малака оширилган. Улардан 251 минг нафари масофавий таълим платформаси (ESPA, E-Learning in Public Sector) орқали малака оширган.

ESPA тизимида жами 262 та ўқув курси 29 та категорияга ажратилган ҳолда тақдим этилади. Ушбу курсларнинг 106 таси INTAN томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, тизим давлат хизматчиларининг бутун ҳаёти давомида билим олишга интилишини таъминлашга хизмат қилади.¹

Ўқув курслари ва тренингларни ишлаб чиқишда INTAN мутахассислари ADDIE (таҳлил, дизайн, ишлаб чиқиш, амалга ошириш ҳамда баҳолаш босқичларини ўз ичига олади) услубидан кенг фойдаланадилар. Бунда тренинг қатнашчиларининг умумий савияси (билим ва кўникмалари), уларнинг лавозим йўриқномалари ва бажарадиган вазифалари кўлами, компетенциялари, шунингдек, стратегик эҳтиёжлар таҳлил қилинади. Шу асосда тренинг ёки ўқув курси дастури ишлаб чиқилади. Ушбу жараён курснинг аниқ мақсадини белгилаш, тренинг контенти, фойдаланиладиган методологиялар (маъруза, кейс-стади, ролли ўйин-

¹ Public Service Department Annual Report 2018 // <https://docs.jpa.gov.my/docs/pnerbitan/tahunan/lp2018.pdf>

лар, динамик муҳокама, тақдимотлар, ёзма топшириқлар) ҳамда баҳолаш усулларини танлашдан иборат.

Тренинг ва ўқув курсларини баҳолашда тўрт босқичдан иборат Киркпатрик модели (Kirkpatrick Model) дан фойдаланилади. Биринчи ва иккинчи босқичда тингловчининг курсга нисбатан эмоционал муносабати (реакцияси) ҳамда тренингдан маълумот олиши қай даражада самарали бўлганлиги эътиборга олинади. Учинчи ва тўртинчи босқичда тингловчининг тренинг натижасида олган билими ва кўникмалари унинг кундалик фаолиятига ва иш самарадорлигига қай даражада ижобий таъсир қилгани баҳоланади.

Умуман олганда, Малайзияда йўлга қўйилган малака ошириш тизимида Жанубий Кореяда бўлганидек асосан лавозимларга янги тайинланган, давлат хизматига янги қабул қилинган, давлат хизматчиларининг бир даражадан иккинчи даражага ўтишида, шунингдек, маълум бир эҳтиёжга қараб малака ошириш курсларига эътибор қаратилиши кузатилади.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича ўрганилган хорижий тажриба асосида қуйидаги таклиф ва мулоҳазалар билдирилади. Биринчидан, давлат хизматчиларининг малакали корпусини яратиш, тизимлиликка асосланган узлуксиз таълим концепциясини жорий этиш давлат хизмати тизими билан узвий боғлиқ масала ҳисобланади.

Иккинчидан, бошқарув кадрлари фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш натижалари асосида уларнинг малакасини ошириш курсларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади. Бунда рақамли технологиялар ёрдамида таълимни янгича ёндашувлар асосида ташкил этиш юқори самара бериши мумкин, ҳозирда электрон китоблардан фойдаланиш, рақамли контентни яратишга эҳтиёж ўсмоқда.

Учинчидан, давлат хизматига танлаб олинган ҳар бир янги номзод ўз вазифаларини бажаришга киришиши учун мажбурий тайёргарлик курсидан ўтиши керак. Давлат хизматчиларини мансаб поғоналари бўйича кўтаришда улар-

нинг узлуксиз таълим курсларида мунтазам иштирок этишини ҳисобга олиш яхши натижа беради.

Шунингдек, бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда уларнинг нафақат профессионал билимини (hard skills), балки шахсий, ижтимоий, бошқарувга оид кўникмалари (soft skills)ни ривожлантиришга йўналтирилган ўқув дастурларини ҳам таълим жараёнига кенг жорий этиш лозим. Бундан ташқари таълим жараёнига «Стратегик менежмент», «Риск менежмент», «HR менежмент» каби дастурларни киритиш мақсадга мувофиқдир.

II БОБ

ЎЗБЕКИСТОНДА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАЙЁРЛАШ, ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ЖАРАЁНИНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

2.1. Компетент ёндашув асосида бошқарув кадрлари салоҳиятини ривожлантириш

Сўнгги қисқа давр ичида мамлакатимизда давлат хизмати фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган кенг қўламли ислохотлар амалга оширилмоқда. Давлат органлари ва ташкилотлари ходимларининг меҳнатига ҳақ тўлаш ва уларни ижтимоий таъминлашнинг замонавий тизимини яратиш бўйича зарур чоралар қўрилмоқда.

Шу билан бирга, давлат органлари ва ташкилотларининг малакали мутахассислар билан етарли даражада таъминланмаётгани, кадрлар малакасининг юклатилган вазифалар ва замонавий эҳтиёжларга номувофиқлиги, улар томонидан қабул қилинаётган қарорлар сифатининг тушиб кетишига боғлиқ бўлган бир қатор тизимли муаммолар ва камчиликлар сақланиб қолмоқда.

Хусусан, давлат фуқаролик хизматини, шу жумладан, номзодларни очиқ мустақил танлов орқали саралаб олиш жараёнини комплекс ҳуқуқий тартибга солишни таъминловчи, шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларининг иш самарадорлиги ва компетенциясини баҳоловчи мезонлар, уларнинг малакасини оширишга бўлган талабларни ўрганишга қаратилган илмий изланишлар ва амалий қўлланмалар етарли даражада ишлаб чиқилмаган.

Давлат органлари ва ташкилотларида ягона кадрлар сиёсатини олиб бориш, ходимларни самарали бошқариш

ва инсон ресурсларини ривожлантириш, малакали кадрлар захирасини рақобат асосида шакллантириш ҳамда улар томонидан давлат фуқаролик хизматчиларининг вакант лавозимлари ўз вақтида эгалланиши бўйича тизимли ишлар йўлга қўйилмаган.

Давлат фуқаролик хизматиға киришда барча фуқароларнинг тенг имкониятлардан фойдаланиши ҳамда давлат фуқаролик хизматида профессионал сифатлар ва алоҳида хизматлар асосида кўтарилиб боришни таъминлайдиган номзодларни саралаб олишнинг шаффоф механизмлари шакллантирилмаган.

Шунингдек, аҳоли, айниқса ёшлар орасида барча даражадаги давлат фуқаролик хизмати нуфузини ошириш, коррупциянинг юзага келиши, расмиятчилик ва бюрократияга имкон берувчи шароитларни йўқ қилиш мақсадида давлат фуқаролик хизматчиларини, шу жумладан, замонавий раҳбар кадрларни танлаш ва тайинлаш чораларини яхшилаш зарурати мавжуд.

Давлат фуқаролик хизмати самарадорлигини ошириш, давлат органлари ва ташкилотларининг малакали кадрларга бўлган эҳтиёжини қондириш мақсадида 2019 йил 3 октябрда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5843-сонли Фармони қабул қилинди.

Фармонга кўра, қуйидагилар давлат хизматини янада такомиллаштириш ва ислоҳ қилишнинг устувор йўналишлари сифатида белгиланди:

– энг муносиб ва қобилиятли шахсларни уларнинг касбий фазилатлари ва алоҳида хизматларига адолатли ҳамда объектив баҳо бериш асосида давлат хизматиға қабул қилишни назарда тутадиган **меритократия принципини** қўллаш;

– давлат хизматида **«мансаб модели»**ни жорий этиш, бунда мансаб даражаларидан босқичма-босқич ўтиш, кадрлар малакасини мунтазам ошириб бориш, шунингдек, дав-

лат хизматчиларининг тоифалари ва уларга малака даражалари бериш;

– давлат хизматига **очиқ мустақил танлов асосида** қабул қилиш, бу номзоднинг барча устунликлари ва афзалликларини, шу жумладан, унинг ахлоқий ва ватанпарварлик фазилатларини **холисона баҳолаш**;

– республика, соҳа ва минтақавий даражада самарали ҳамда малакали кадрлар захирасини шакллантириш, давлат хизматига **энг малакали номзодларни танлаш** учун хусусий бандлик агентликларини фаол жалб қилиш ва аутсорсингнинг замонавий шаклларида фойдаланиш;

– давлат органлари ва ташкилотларида кадрларни бошқариш ва инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида **замонавий ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш** ва бошқалар.

Ушбу монографияда замонавий раҳбар кадрларни танлашда эътибор берилиши лозим бўлган асосий жиҳатлар, компетенция турлари ва уларни ишлаб чиқиш усуллари, номзодлар билан компетенциявий ёндашув асосида суҳбат қилиш, уларнинг билим ва кўникмаларини аниқлаш технологиялари ўз аксини топган. Мазкур бобда юқорида қайд этилган вазифаларни бажариш, раҳбар кадрларни танлаш ва уларнинг компетенцияларини аниқлаш бўйича илмий асосланган методикалар камраб олинган.

КОМПЕТЕНЦИЯЛАР ВА УЛАРНИНГ ТУРЛАРИ

Компетенция термини амалиётга 1959 йили америкалик психолог Р.Уайт томонидан муомалага киритилган. Унинг талқинига кўра, компетенция бу – шахснинг атроф муҳит билан самарали ўзаро алоқада бўлиши.

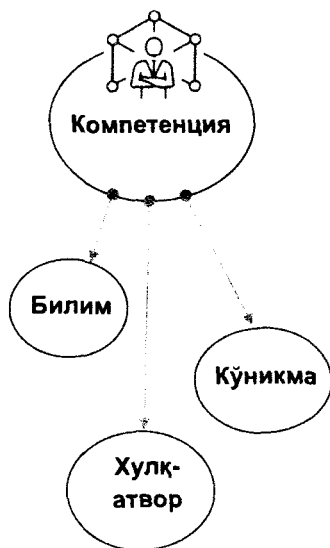
«Компетенция» сўзи латинча сўз бўлиб, «competo» – эришяпман, муносибман, лойиқман деган маъноларни англатади ва у қуйидагича изоҳланади:

1) компетенция муайян давлат фуқаролик хизматчисининг қонун, низом ёки бошқа ҳужжат билан белгиланган ваколатлари, ҳуқуқ ва бурчлари доираси ҳисобланади;

2) «компетенция» ўз касбига яроқли, лойиқ деган маънони англатади.

Компетенция шахснинг хулқ-атвори, назарий билими ва амалий кўникмаларининг мажмуи ҳисобланади.

Замонавий раҳбар кадрларининг компетенциялари бу – хулқ-атворнинг ривожланганлиги, улар томонидан эгалланган назарий билим ва амалий кўникмаларни амалиётда мустақил ва ижодий кўллай олиш даражасидир.



13-расм. Компетенциянинг ташкилий тузилмаси.

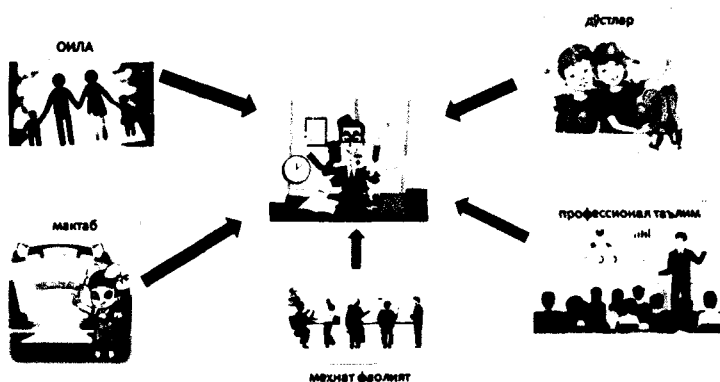
Айрим давлатларда шу пайтгача мавжуд бўлган «профессионализм» тушунчаси ўзига нисбатан кенгроқ мазмун касб этувчи компетенция сўзи билан ўрин алмашмоқда. Профессионализм категорияси – фақат муайян фан бўйича чуқур билимга эга бўлишдир.

Компетенция эса нафақат касбий билимларни, балки эмоционал, психологик, ижтимоий билимларни ҳам эгаллаш зарурлигини тақозо этади. Амалий аҳамиятга эга бўл-

ган компетенциявий ёндашув – касбий билимлар ва танланган соҳа бўйича фаолият юритиш учун зарур малакалар йиғиндисиدير.

Амалий жиҳатдан қарайдиган бўлсак, яхши ва ёмон ходимлар бўлмайди, балки маълум бир лавозимга мос бўлган ёки бўлмаган ходимлар мавжуд.

Компетенцияни шаклланишига нималар таъсир қилади?



14-расм. Компетенцияга таъсир этувчи омиллар.

Америкалик олим Ж.Равен компетентлиликнинг 37 та турини санаб ўтади. Улар жумласига қуйидагилар киради:

- аниқ мақсадга эришиш учун устувор йўналишни ид-рок қилиш қобилияти;
- ўз фаолиятини назорат қилиш;
- фаолият жараёнига ҳиссиётларни йўналтириш;
- мустақил таълимга тайёр туриш;
- қайта алоқадан фойдаланиш;
- ўзига ишонч;
- шахсий назорат;
- ишга киришиб кета олиш;
- иложсизлик ҳиссининг бегоналиги;
- келажакни яхши тасаввур этиш;
- мавҳумлаштиришга мойиллик;

– мақсадга эришишга боғлиқ муаммоларга диққатни қаратиш;

– мустақил тафаккур;

– оригиналлик;

– танкидий тафаккур;

– мураккаб масалаларни еча билиш қобилияти;

– баҳсли масалаларни ечишга тайёрлик;

– таваккал қилиш;

– жамиятнинг инновацияларни яхши қарши олишига бўлган ишончнинг мавжудлиги;

– натижанинг ижобийлиги ва икки томонлама фойдали эканлигини мақсад қилиб олиш;

– қатъиятли бўлиш;

– ишонч қозона олиш;

– ўзини мақсадга мувофиқ тутиш қоидаларига бўйсунуниш;

– қарор қабул қилиш қобилияти;

– жавобгарлик ҳисси;

– мақсадни кўзлаб, ҳамкорликда ишлай билиш қобилияти;

– мақсадга эришиш йўлида бошқаларни ҳам ишга ундай олиш қобилияти;

– ўзгаларни тинглай билиш ва уларнинг фикрларини ҳам инobatга олиш қобилияти;

– ҳамкорларнинг имкониятларига субъектив баҳо беришга уриниш;

– бошқаларнинг мустақил қарор чиқаришларига йўл бериш;

– ўзаро низоларни ҳал қилиш ва ихтилофларни мўътадиллаштириш;

– бировнинг қўл остида фаолият юритаётганда самарали ишлаш қобилияти;

– турли услубдаги яшаш тарзига нисбатан бағрикенглик;

– ташкилий ва жамоавий режалаштиришга тайёрлик.

Давлат хизматчиларига хос бўлган компетенцияларни куйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

Умумий компетенциялар – барча даражадаги давлат фуқаролик хизматчиларига хос бўлган, уларнинг давлат органлари зиммасига юклатилган вазифаларни амалга оширишда муҳим ҳисобланган хулқ-атвор, билим ва кўникмалари йиғиндиси. Бундай компетенциялар қаторига ижтимоий кадриятлар, жамоада ишлай олиш, мослашувчанлик, натижага йўналганлик, коммуникативлик ва бошқа кўникмаларни киритиш мумкин.

Махсус компетенциялар – давлат фуқаролик хизматчиларининг эгаллаб турган лавозими, фаолият юритаётган соҳа йўналиши ва амалга ошираётган функционал вазифаларидан келиб чиқадиган аниқ компетенциялардир. Бундай компетенциялар қаторига лидерлик, янги тажрибага очиқлик, бошқарув профессионализи, креатив фикрлаш, прогностлаштириш ва бошқа кўникмаларни киритиш мумкин.

Махсус компетенциялар номзодларнинг вакант лавозимига кўйилган талаблардан, давлат органи (ташкилот)нинг хусусиятидан, лавозимнинг даражасидан келиб чиқиб аниқланади.

Шунингдек, компетенциялар модели деганда, маълум бир фаолиятни самарали амалга ошириш учун керак бўладиган компетенциялар йиғиндиси тушунилади. Бунда ташкилот хусусиятидан ҳамда вазифаларидан келиб чиққан ҳолда, ушбу фаолиятни самарали ташкил қилиш учун зарур бўлган билим, кўникма ва шахси хулқ-атворга хос принциплар назарда тутилади.

Яъни, бунда лавозим ва унинг вазифаларидан келиб чиқиб компетенциялар шакллантирилади. Компетенцияларни ишлаб чиқишда қуйидаги босқичлардан иборат:

Биринчиси, тайёрлов босқичи. Бунда аниқ мақсадлар белгиланиб олинishi лозим: лойиҳанинг натижаси нима билан тугаши, уни кимлар амалга ошириши, ҳар бир иштирокчининг вазифаси нималардан иборат бўлиши аниқлаштирилади. Иккинчи босқичда компетенция модели ишлаб чиқилади. Бунда ушбу лавозимдаги шахсларнинг ўз вазифаларини амалга ошириш учун қандай билим ва кўникма-

га эга бўлиши лозимлиги белгиланади. Учинчи босқичда шу соҳада фаолият юритган ва тажрибага эга шахслардан компетенция бўйича интервью олиш амалга оширилади. Навбатдаги босқичда компетенциялар базаси шакллантирилади. Охирги босқич, бу – мониторинг ва таҳлил қилиш босқичи.

Ана шу босқичлар асосида туман (шаҳар) ҳокими компетенциялари ишлаб чиқилди.

Туман (шаҳар) ҳокими компетенцияларига қуйидагилар киритилди:

1. Бошқарув профессионализи;
2. Янги тажрибаларни қўллаб-қувватлаш;
3. Тизимли фикрлаш;
4. Мослашувчанлик;
5. Коммуникативлик;
6. Ижтимоий кадрятлар (инсон омили);
7. Натижага йўналганлик;
8. Лидерлик.

1. Бошқарув профессионализи (жамоани бошқара олиш кўникмаси) компетенциясига: шахснинг вазиятни таҳлил қила олиши, жамоани умумий мақсад сари бирлаштира олиши, натижаларни ўз вақтида ва сифатли бажара олиш масъулиятини ҳис қилиш ва талабчанликка қаратилган имкониятларни тўлиқ амалга ошириш кўникмалари киради.

2. Янги тажрибаларни қўллаб-қувватлаш (ўзгаришлар ижобий муносабатда бўлиб, қимматли тажриба сифатида қабул қила олиш кўникмаси) компетенциясига шахснинг креатив ечимлар топиши учун янги маълумот, технологияларга эътибор қаратиши ва қўллаши, муаммоли вазиятларни таҳлил қилишда тўпланган тажрибадан самарали фойдаланиш ва стратегик ёндашувларни ҳисобга олиш кўникмалари киради.

3. Тизимли фикрлаш (бошқарув фаолиятида учраши мумкин бўлган мураккаб муаммоларни таҳлил қила олиш) компетенциясига шахснинг вазият ва унинг элементларини тўлиқ англай билиш, катта ҳажмдаги маълумотларни умумлаштира олиш (қайта алоқа ва умумий динамикани инобатга олган ҳолда), тартибга келтира олиши ва маълумотлар тўпламини бошқара олиш кўникмалари киради.

4. Мослашувчанлик (вазиятга мослашиш ва бошқара олиш) компетенциясига ўзгарувчан вазиятларга мослаша олиш орқали ишнинг янгича усулларини ташкил этиш киради. Натижага эришиш учун янги шарт-шароитларга тезда кўникиш, янги вазифаларни амалга оширишда атрофдагилар (жамоани) фикрини эшита олишда очиқлик каби кўникмалари киради.

5. Коммуникативлик (шахслараро мулоқот олиб бориш) компетенциясига жамоа билан ўзаро самимий муносабат ўрнатиш, мулоқотга киришиш, жамоани ишонтира билиш, ёрдам бериш, ходимлар кайфиятига эътибор бериш ва уларни эътибор билан эшитиш, жамоада қарор қабул қилишнинг муқобил йўллари эътиборга олиш кўникмалари киради.

6. Ижтимоий қадриятлар (инсон омили) компетенциясига шахснинг ахлоқий қадриятларга, ватанпарварлик ҳамда содиқликни ва ташкилотларнинг ахлоқий хусусиятларига ишончни намоён этиш орқали ўзгаларга ёрдам бериш, аниқ фаолият ва эҳтиёжларни қондиришга қаратилган вазиятда тазйиқ ўтказмаслик, ҳар бир шахснинг эркин фикр билдиришига йўл қўйган ҳолда ҳулосани гуруҳнинг ўзига ҳавола қилиш кўникмалари киради.

7. Натижага йўналганлик (самарали фаолият) компетенциясига режалаштирилган натижаларга эриша олиш қобилияти, натижаларга эришишда ташаббускорлик ва қатъиятлилиқ кўникмалари киради.

8. Лидерлик (жамоа аъзоларига етакчи ва ўрнак бўлиш) компетенциясига шахснинг ўз жамоасини шакллантириш, жамоа аъзоларини ўз атрофида жипслаштириш ва мотива-

циялаш, позитив фикрлаш ва ташкилотчилик кўникмалари киради.

Туман (шаҳар) ҳокими компетенциялари уларнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлардаги функционал вазифалари, амалиётдаги асосий фаолият йўналишлари ва уларнинг самарадорлигини белгиловчи компонентларни ўз ичига қамраб олади.

Компетенцияларни ишлаб чиқиш тартиби. Компетенциялар давлат фуқаролик хизматчисининг вакант лавозимига қўйилган талаблардан келиб чиқиб, унинг хулқ-атвори, билими ва амалий кўникмаларини таҳлил қилиш йўли билан ишлаб чиқилади. Бундай ҳолатда, вакант лавозимга қўйилган талабларда номзоднинг шахси ва профессионал компетенцияларига алоҳида эътибор қаратилади.

Компетенциялар, ўз навбатида, ички компонентлардан ташкил топиб, бир ёки бир нечта гуруҳга бирлаштирилади. Компетенцияларни гуруҳларга ажратишда уларнинг сонини 6-10 тагача белгилаш тавсия этилади. Чунки компетенциялар гуруҳи қанча кўп бўлса, уларни баҳолаш тизими ҳам шунга мувофиқ мураккаб тус олади.

Энг асосийси, компетенцияларни ишлаб чиқишда уларнинг реаллиги, аниқлиги ва фаолият тури ҳамда лавозимга мувофиқлигига алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Компетенциялар фаолият таҳлили орқали ишлаб чиқилади. Таҳлил предметига вакант лавозимнинг функционал вазифалари, фаолиятни амалга ошириш шарт-шароитлари, лавозимга қўйилган талаблар ва имкониятлар ҳисобга олиниши зарур.

Компетенцияларни ишлаб чиқиш таҳлилига: фаолиятни кузатиш, экспертлар интервьюси, функционал вазифаларни ўз ичига қамраб олган норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни ўрганиш, лавозим билан боғлиқ бўлган амалиёт натижалари, муаммоли вазиятлар ва уларнинг ечимини ўрганиш, сўронома каби усулларни киритиш мумкин.

Фаолиятни кузатиш усулида соҳанинг замонавий трендлари, фаолият турининг ўзига хос хусусиятлари,

камчиликлари ва ютуқлари таҳлил қилинади. Таҳлил натижаларига кўра, фаолиятнинг самарадорлигини ошириш истикболлари ва мезонларига таъсир кўрсатувчи ҳолатлар аниқланади.

Экспертлар интервьюси усулида соҳа ва фаолият йўналишини мукамал билган ва кўп йиллик амалий тажрибага эга бўлган мутахассислар тажрибаси, вакант лавозимга қўйилган талаблар ва амалий муаммолар ўрганилади. Таҳлил натижаларига кўра, компетенцияларни ишлаб чиқишдаги хавф-хатар ва имкониятлар реал воқеалик билан солиштирилиб чиқилади ҳамда эксперт хулосаси шакллантирилади.

Норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни ўрганиш усули — давлат фуқаролик хизматчиларининг вакант лавозимига қўйилган талаблар, уларнинг функционал вазифалари ҳамда қонун ҳужжатларида уларга юклатилган мажбуриятлар таҳлил қилинади. Таҳлил натижаларига кўра, номзодга қўйилган қонуний талаблар асосида компетенция ва унинг компонентлари шакллантирилади.

Амалиёт натижалари, муаммоли вазиятлар ва уларнинг ечимини ўрганиш усулида статистик маълумотлар, ташкилотнинг ижобий ва салбий кўрсаткичлари, соҳадаги тизимли муаммолар, уларни ҳал этиш йўллари таҳлил қилинади. Натижада, компетенцияларнинг компонентлари, суҳбат учун ақлий ҳужум саволлари ва кейс материаллари шакллантирилади.

Сўровнома усули орқали соҳа ва йўналишдаги маълумотлар ўрганилади, жамоа ва тизимдаги соцеометрик кўрсаткичлар таҳлил қилинади ҳамда компетенцияларнинг устуворлиги ва муҳимлиги кўриб чиқилади.

Компетенцияларни ишлаб чиқиш технологияси ўз ичига қуйидаги **босқичларни қамраб олади**:

Биринчи босқичда ташкилотнинг миссияси, вазифалари ва устувор мақсадлари ўрганилади. Давлат органи ёки ташкилот, соҳа ёки йўналишнинг устувор вазифалари, камчиликлари, у ерда фаолият кўрсатувчи шахсларга оид та-

лаблар чуқур таҳлил қилинади. Давлат органи ёки ташкилотнинг раҳбар кадрлари ўртасида сўровнома ва интервью ўтказилади.

Иккинчи босқичда давлат органи ёки ташкилот ходимлари функционал вазифалари ва фаолият турларидан келиб чиқиб гуруҳларга ажратилади. Ҳар бир гуруҳнинг, сўнг эса ҳар бир ходимнинг компетенциясига оид маълумотлар тўпланади. Жамоавий ва индивидуал компетенциялар компонентлари аниқланади.

Учинчи босқичда давлат органи ёки ташкилот ходимларининг хулқ-атвори ўрганилади ва унинг асосида психодиагностика методлари (тест, суҳбат, кейс) ишлаб чиқилади.

Тўртинчи босқичда компетенциялар гуруҳлаштирилади ва уларнинг индикаторлари ишлаб чиқилади. Ҳар бир компетенциянинг ўлчов бирлиги аниқланади (анкета, психологик ва билимига оид тестлар, суҳбат ва ҳ.к.).

Бешинчи босқичда компетенцияларни баҳолаш мезонлари, тест саволлари, кейс ва бошқа тарқатма материаллар ишлаб чиқилади.

Номзоднинг карьера моделини ишлаб чиқиш. Ҳар бир босқич натижалари таҳлил қилинади, унинг кучли ва кучсиз томонлари ўрганилади ва тавсия этилаётган лавозимнинг вазифалари таҳлил қилинади. Бунда, таклиф этилаётган лавозимнинг компетенциялари ҳисобга олиниши муҳим. Яъни таклиф этилаётган лавозимда муҳим, биринчи даражали компетенциялар белгилаб олинади ва номзоднинг кучли томони мослиги бўйича солиштирилади. Мисол учун, агар вилоят молия бошқармаси бошлиқлик лавозими учун муҳим компетенциялар – тизимли фикрлаш, бошқарув профессионализи бўлса, унда шу лавозимга келган номзоднинг натижаларида шу компетенциялар кучли ҳисобланиши лозим. Агар номзод қолган соҳаларда яхши кўрсаткичларга эга бўлса-ю, бироқ тизимли фикрлаш компетенцияси паст чиққан бўлса, унда ушбу номзодни тавсия аввал тизимли фикрлаш бўйича малака ошириш курсларига

юбориш, сўнг лавозимга тавсия қилиш белгиланади. Шунинг учун карьера моделини ишлаб чиқувчи мутахассислар, аввало, ўзлари яхши тайёргарлик кўрган бўлиши, ҳар бир компетенцияни яхши билиши, натижаларни, яъни сонлардан хулоса чиқара оладиган экспертлар бўлиши лозим.

2.2. Бошқарув кадрларини танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришда ассессмент технологияларидан фойдаланиш имкониятлари

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, биринчи навбатда, давлатнинг белгиланган стратегик мақсадларини ўз ичига олиб, алоҳида талаб ва масъулият касб этади.

Ўқишга бўлган эҳтиёжларни аниқлаш бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёнининг ажралмас қисми саналади. Бироқ, одатда, ўқитиш жараёни биринчи даражага қўйилиб, мазкур босқич назардан четда қолиб кетади. Лекин, ўз билиминини амалиётда қандай қўллаш кераклигини билмай, аниқ мақсадга эга бўлмаган шахсдан юқори самара кутиб бўлмайди.

Бошқарув кадрларининг доимий бандлигини ҳисобга олсак, уларнинг ўз-ўзини ривожлантириш учун вақт етишмайди. Бундай шароитда уларни ўқитиш аниқ бир мақсадга йўналтирилган бўлиши зарур. Бу *узлуксиз таълимнинг* мазмуни бўлиб бугунги кун раҳбар кадрларига қўйиладиган асосий талаб ҳисобланади. Дунё *тўртинчи саноат инқилоби даврида* инсоннинг фаолияти (қанчалик парадоксал эшитилса ҳам) натижасида уни ўраб турган муҳит қандай ўзгараётганини кўриб турибмиз. Раҳбар замон билан ҳамнафас бўлиб, бугунги кун талабларига жавоб бериши ёки ундан ортда қолмаслиги муҳим. Бугунги кунда энг кўп трансформация инсоннинг ўзида: кадриятлари, дунёқарашини, хулқ-атвори, одатларида рўй бермоқда. Шу ўринда биз П.Ф.Друкернинг:

«Турбулентлик (мослашиш) даврида энг катта хавф бу – мослашмаслик (нотурбулентлик)¹, деган фикрига қўшиламыз.

Аммо йўналтирилган машғулотларни шакллантириш ва машғулот пайтида керакли таъсир нуқталарини аниқлаш учун, бизнинг ҳолатимизда, раҳбарнинг компетенциялари (малакаси) баҳоланиши керак. *Компетенция* деганда, шахснинг унумли ишлаши учун зарур бўлган қобилиятларни, шахсий қобилиятларни назарда тутамиз (2.1 параграфга қаранг).

Баҳолашнинг у ёки бу технологиясини тавсия қилиш хусусида олимлар, шунингдек, амалиётчиларнинг турлича қарашлари мавжуд. Мазкур мавзудаги кўплаб қарашларни ҳисобга олган ҳолда компетенцияларни баҳолашнинг самарали бўлган технологияларини аниқлаш борасида хорижий давлатларда қатор тадқиқотлар амалга оширилган², уларнинг натижалари қуйидаги 2-жадвалда келтирилган.

2-жадвал

**Компетенцияларни баҳолаш усулларининг
самарадорлик кўрсаткичлари**

Баҳолаш усули	Аниқлик (самарадорлик, %)
Ассессмент-марказ	70-80
Профессионал мувофиқлик тестлари	60
Умумий қобилиятлар тести	50-60
Биографик тестлар	40
Шахсий тестлар	40
Сухбат	30
Тавсиялар	20
Астрология, графология	10

¹ Друкер П.Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 336.

² Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т. Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. – С. 39–49.

Мазкур жадвалдаги маълумотлардан келиб чикиб, *Assessment centre* (қуйида Баҳолаш маркази – БМ)нинг технологиялари кўпроқ аниқ ва объектив эканлигини кўриш мумкин.

Ассесмент-марказ технологияси – бу ходимларни, бизнинг ҳолатимизда, бошқарув кадрларининг психологик ва касбий хусусиятларини аниқлашга йўналтирилган қўшимча услублардан фойдаланишга асосланган, ҳар томонлама, кўп даражали баҳолаш технологиясидир.

Баҳолаш маркази технологияси ХХ асрнинг 30-йилларида пайдо бўлган. Дастлаб, ундан Иккинчи жаҳон уруши вақтида немис ва инглиз армиясига офицерларни саралаб олиш мақсадида фойдаланилган. Шундан кейин ушбу усул Британия давлат хизмати раҳбар кадрларини саралаш учун қўлланила бошлаган¹.

Кейинчалик БМ технологияси АҚШда кенг оммалашди, «American Telephone and Telegraph Company» (АТ&Т) баҳолаш марказидан бошқаришни ривожлантириш мақсадида, тажриба-синов тарзида амалда қўллашни бошлади. Сўнгра «The Assessment Centre» – «Баҳолаш маркази» деб номланган бино куриб битказилиб, кейинчалик айнан шу ном билан мазкур технология атала бошлади².

Ассесмент-марказ технологиясидан «Times Top 1000» рейтингига киритилган тахминан 60%га яқин ташкилот фойдаланганлигининг ўзи³ мазкур технологиянинг қанчалик машҳур ва самарали эканлигидан далолат беради.

Баҳолаш марказининг таркиби унинг мақсади ва шаклланди. Ҳақиқатда боғлиқ ҳолда ўзгариши мумкинлигини қайд этиш лозим, шунинг учун мазкур технологияга аниқ тавсиф бериш қийин. Бироқ Ассесмент-марказ технология-

¹ Shackleton, V., & Newell, S. (1994). European Management Selection Methods: A Comparison of Five Countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(2), 91-102.

² Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии. Университет Манчестера, 2013.

³ Кляйнманн, М. Ассесмент-Центр / Мартин Кляйнманн. Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – С. 128.

сининг асосий мазмуни баҳолашнинг объекти сифатида намоён бўладиган *номзодлар хатти-ҳаракатини* турли вазиятларда: индивидуал иш жараёнида, ўз ишини тақдимот қилишда, гуруҳий муҳокамада, манфаатлар қарама-қаршилиги вазиятида ва ҳоказоларда кузатиш ва баҳолашдан иборат¹.

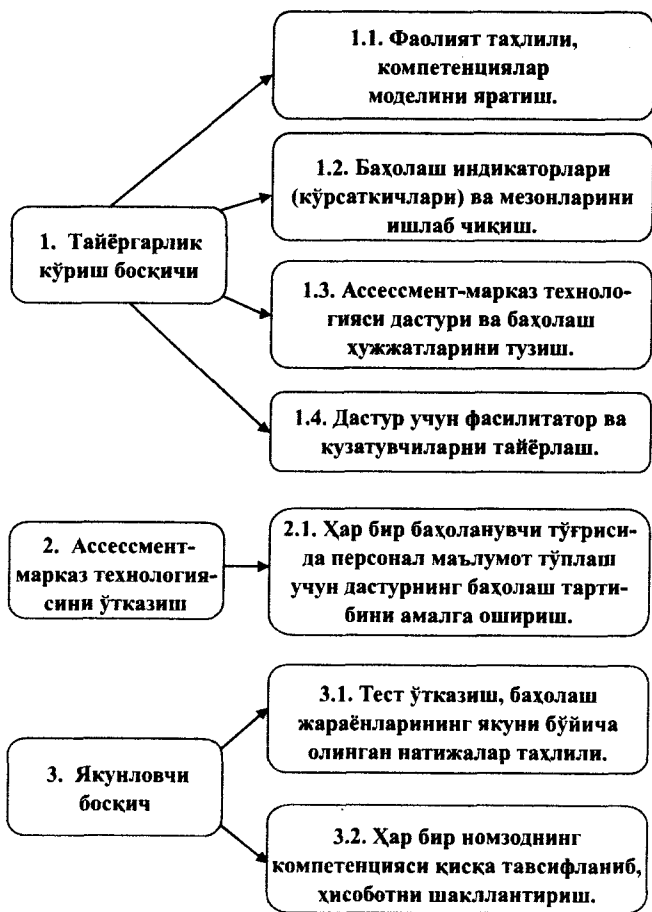
Юқорида қайд этилган вазиятларда баҳоланувчи ишини жонли ва реал ташкил қилиш учун гуруҳда иштирокчилар сони 4-7 нафардан кам бўлмаслиги керак. Шунинг учун кўпинча гуруҳларни баҳолаш параллел равишда ташкил этилади, шу билан бирга, *симуляция* ҳам мавжуд, унда гуруҳдош сифатида баҳоланаётганлар эмас, ассессорлар-баҳоловчиларнинг ўзлари иштирок этишади.

Бундай ҳолатда қуйидаги саволлар юзага келади: «Ассессмент-марказ технологиясига тайёргарлик кўриш ва амалга оширишнинг қандай босқичлари мавжуд?», «Симуляция, машқларни моделлаштириш қандай усуллар билан амалга оширилади?», «Ассессмент-марказ технологиясида олиб боровчи (фасилитатор)нинг роли нимадан иборат?», «Номзодларни баҳолаш қандай амалга оширилади?», «Бунда субъективлик (нохолислик)нинг олди қандай олинади?», «Баҳоланувчининг хатти-ҳаракатлари қандай баҳоланади?», «Натижада баҳоланувчи нимага эга бўлади?». Қуйида ана шу саволларга жавоб беришга ҳаракат қиламиз.

Ассессмент-марказ технологиясига тайёргарлик кўриш ва ўтказиш. Мазкур технологиянинг кўп босқичли эканлигини қайд этиш зарур. Қизиқ омил шуки, агар баҳолашнинг ўзи икки-уч кун (кунлар сони ва вақти компетенциялар спецификасига, сонига, вақтинчалик ҳолатларга боғлиқ) мобайнида ўтказилса, унга тайёргарлик кўриш жараёни учун эса энг камида икки-уч ҳафта кетади. Баҳолашдан кейин рақамли маълумотлар таҳлили ва ҳисобот шаклидаги якуний эксперт хулосаси шакллантирилади, яъни ҳисоблаш босқичи бошланади. Тайёргарлик кўриш босқичи сингари у ҳам қўшимча вақтни талаб қилади. Шундай

¹ Базаров, Т.Ю. Технология Assessment Centre / Т.Ю. Базаров // Менеджер по персоналу. – М.: 2006. № 8. – С. 4-13.

қилиб, ассесмент-марказ технологиясини уч муҳим босқичга ажратиш мумкин¹, уларни чизма кўринишида қуйидагича тасвирлаш мумкин (15-расмга қаранг).



15-расм. Ассесмент-марказ технологиясининг асосий босқичлари

¹ Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур: Методическое пособие. – М.: ИПК Госслужбы, 1995. – 112 с.

Мазкур технологияни яхшироқ тушуниш учун баҳолаш механизмининг компонентларига, асосий жиҳатларига эътибор қаратамиз (16-расмга қаранг).



16-расм. Баҳолаш механизми.

I. Фасилитатор (етакловчи). Баҳолаш жараёнида муҳим роллардан бири фасилитаторлик хусусиятига эга етакловчи зиммасига юклатилади, у ўз куч-ғайратини турли хил вазиятларда баҳоланувчиларнинг ҳақиқий ҳаётти-ҳаракатларини намоён қилишига йўналтиради.

Фасилитатор қуйидаги талабларга жавоб бериши керак: яхши нотик ва юқори ақлий салоҳият эгаси бўлиши, вақтни ҳис қила олиши, омма олдида нутқ сўзлаш ва гуруҳ фаолиятини ташкиллаштира олиш кўникмасига¹ эгаллик.

II. Фасилитация усуллари ва воситалари. Баҳоланувчи ҳаётти-ҳаракатларини бевосита намоён қила олиши учун фасилитатор турли усуллардан фойдаланади. Ушбу

¹ Баъзи бир Ассессмент-марказ технологиясини ўтказишда фасилитатор ассессор (баҳоловчи, кузатувчи) ролинни бажариши ҳам мумкин. Аммо биз ўз амалиётимизда ушбу ролларни фасилитатор ва ассессорларга дифференциалланган максалларни қўйган ҳолда тақсимлаймиз. Бундан ташқари, фасилитатор шерик ёки ёрдамчи (ассистент)га эга бўлиши ҳам мумкин.

усуллар баҳолаш учун йўналтирилган компетенцияларнинг хусусиятидан келиб чиқиб ўзгариши мумкин. Уларни гуруҳий ва индивидуал (якка тартибда) усулларга бўлиш мумкин.

Гуруҳий усуллар бошқа баҳоланувчилар ёки ассессорлар билан гуруҳда қўлланиши билан тавсифланади. Уларнинг асосийларига қуйидагилар киради: ақлий ҳужум (брейнш-торминг), гуруҳий мунозара, кейс-усули, ролли ўйин¹.

1) **Ақлий ҳужум усули** – аниқ бир топшириқ учун ечим кидириш жараёни (саволга жавоб бериш), унда ҳар қандай фикр ва ғоялар инобатга олинади – энг мақбулидан тортиб, энг номақбул вариантларигача. Усулнинг асосий вазифаси – одатий фикрлаш чегарасидан чиқиш.

Ақлий ҳужумнинг асосий босқичлари:

1. Муаммони қўйиш.
2. Фикрлар генерацияси.
3. Фикрларни танлаш, тизимлаштириш ва баҳолаш.

Ақлий ҳужум қоидалари:

- Ҳеч қандай чекловларсиз максимал ғоялар сонига эгаллик.
- Ҳатто хаёлий ва ностандарт фикрлар ҳам қабул қилинади.
- Фикрларни бирлаштириш, такомиллаштириш мумкин ва зарур.
- Таклиф қилинган фикрлар, умуман, танқид қилинмаслиги ёки баҳоланмаслиги керак.

2) **Гуруҳий мунозара усули** – бу тўғридан-тўғри мулоқот жараёнида гуруҳ аъзоларининг фикрлари ва муносабатларини аниқлаштириш (эҳтимол ўзгартириш)га имкон берувчи бирор-бир мунозарали масалани (ёки айнан мунозарали бўлмаса ҳам бирор масалани) биргаликда муҳокама қилиш, шунингдек, гуруҳда қарорлар қабул қилиш жараёнини жадаллаштириш мақсадида ҳамкорликдаги фаолиятни ташкил этиш усули.

¹ Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для студентов ВУЗов / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2003. – С. 80-91.

Гуруҳий мунозара, моҳиятига кўра, бирор-бир муаммонинг жамоавий муҳокамаси бўлиб, унинг якуний мақсади умумий фикрга келишга эришишдир.

Мунозаранинг асосий босқичлари:

- йўналиш;
- баҳо;
- якунловчи босқич;

3) *Кейс усули* – реал (баъзан ўйлаб топилган) иқтисодий, ижтимоий бизнес ва ҳоказо ҳолатларни тавсифлаш ҳамда уни ҳал қилишнинг турли йўллари топишга асосланган (шунингдек, таълим бериш мақсадида ҳам қўлланилади-ган) гуруҳий ишни ташкил этиш услуги.

Кейс – бу турли соҳалардаги муайян вазият ёки ҳодисанинг тавсифи. Кейс (ёки маълум бир вазият) вазият тавсифи, тафсилотлари, мавжуд шартлари, шунингдек, муаммо ёки қарама-қаршиликлардан иборат ва одатда, ҳақиқий далилларга асосланади.

Кейсни ечиш – бу таклиф килинган вазиятни таҳлил қилиш ва мақбул ечимини топишдир.

Ушбу усулнинг мақсади – таълим бериш, аниқ кўникмаларни шакллантириш ва ёки текшириш бўлганлиги сабабли, унга иштирокчилар олиши керак бўлган билим ва кўникмалар мажмуига қараб, мураккаблик даражаси ва қўшимча талаблар қўйилади:

4) *Ролли ўйин* усулида ижтимоий ва шахслараро ўзаро муносабатлар тизимида шахснинг позицияси билан белгиланадиган хулқ-атвор нормалари роллар доирасида амалга оширилади.

Ролли ўйинда юзага келадиган вазиятлар қуйидагича фарқланиши мумкин:

- ўйинчилар сонига кўра;
- тафсилотларни тавсифлаш даражасига кўра;
- давомийлигига кўра;
- ролларнинг такрорланиши сонига кўра.

Роллар ҳам турли хил бўлиши мумкин:

- хаёлий қиёфани намоиш қиладиган («сотувчи» ёки «менеджер» ва бошқалар);

- реал одамларни (гурӯҳ таркибидаги ёки ташқаридаги) ва ҳатто ўз-ўзини намоиш қиладиган.

Ролли ўйинда иштирокчилар маълум бир вазият билан танишадилар, ҳар бир иштирокчига ўзига хос роллар ва унинг учун йўриқномалар берилади. Ролли ўйиннинг мақсади ролдаги позицияларни инобатга олган ҳолда муаммонинг ечимини топиш ҳисобланади.

Индивидуал (мустақил) усуллар – баҳоланувчини мустақил иши бўйича баҳолаш усуллари. Асосий индивидуал усулларга психологик сўровномалар, маърузани тақдимот қилиш, компетенциялар бўйича интервьюлар киради¹.

1) Психологик сўровномалар усули – маълум бир қобилиятлари (интеллект, мулоқот даражаси, янгиликларга очиклик ва бошқалар)ни, муомаласи, хатти-ҳаракати, бошқарувдаги устун жиҳатлари ва ҳоказоларни баҳолаш учун тестлар.

Ушбу тестлар кўпинча саволлар ва уларга бириктирилган жавоб вариантларидан иборат бўлади. Бундан ташқари, вариантлар аниқ жавоблар шаклида ёки баён этилган ҳолатга қўшимча кўринишида бўлиши мумкин.

Шунингдек, саволлар ўрнида аниқ бир кейсларнинг мумкин бўлган ечимлари ва вазият натижалари билан тақдим қилинган бўлиши мумкин, респондент улардан ўзига яқин бўлган вариантни танлайди.

2) Маъруза тақдими усули – ўз фикрларини жамланган ҳолда омма олдида тақдим қилиш усули. Саволларга қисқа вақт ичида тақдим этилган маълумотлардан фойдаланган ҳолда жавоб бериш керак бўлади.

Тайёрланган маълумот сифатида журналлардаги ҳар хил мавзу ва соҳага оид матн парчалари бўлиши мумкин, рес-

¹ Ерофеев А.К., Зотова Ю.Д. Методы психологической диагностики в персонале – ассесменте // Психология сегодня, 1996. – Т.2. Вып. 2.

пондент уларни бирлаштириши ва яхлит ҳолда қизиқарли хикоя қилиб, омма олдида нутқ сўзлаш техникаларидан фойдаланган ҳолда тақдимот ўтказиши лозим.

3) Компетенциялар бўйича интервью (хатти-ҳаракат интервьюси) усули баҳолашнинг энг самарали усулларидан бири бўлиб, одатдаги иш шароитида шахснинг ҳақиқий хатти-ҳаракатларини батафсил таҳлил қилиш билан боғлиқ бўлган аниқ мезонлар бўйича маълумот олиш учун мўлжалланган, тизимлаштирилган саволларни ўзида ифода этади¹.

Компетенциялар бўйича интервью ходимларнинг ишни сифатли бажариши учун зарур бўлган энг муҳим кўникмалари ва компетенцияларини аниқлаш ҳамда белгилаш имконини беради. Диалогда суҳбатдошдан белгиланган мажбуриятларни бажариш жараёнида у ёки бу юзага келган муаммоли вазиятларга диққатни қаратиш сўралади. Номзод иш жараёнида қандай қилиб қийинчиликларни енгиб ўтгани тўғрисидаги ёрқин ва эсда қолган хотираларини сўзлаб беради, интервью олувчи (ёки ассессор) эса унинг қандай компетенцияларни намоён қилганлигини тушуниб, баҳо бериши керак.

Ассессмент-марказ технологиясида қўлланиладиган усулларни сарҳисоб қиладиган бўлсак, усуллар кетма-кетлигининг тўғрилиги, уйғунлиги, бир-бирини тўлдириши муҳим саналади, бу иш билан таҳлилчи-дастурчилар шуғулланади. Шунингдек, тайёргарлик босқичида ишлаб чиқилган компетенция модели ҳар бир компетенцияни баҳолашнинг ҳаққонийлигини ошириш учун бир нечта усуллар билан ўлчаниши керак.

Ушбу мақсадларда дастурчилар томонидан фойдаланилган усуллар ва асосий компетенциялар мутаносиблигининг Спецификациян жадвали тузилади (3-жадвалга қаранг).

¹ Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. 3-е издание. – М.: Премииум, 2013.

Спецификацион жадал¹

Усуллар \ Компетенциялар	Меърийдик		Масламувачидлик		Янги билим ва тажрибаларга очидлик		Тизимли фикрлаш		Бошқарув профессионализми		Хушёрлик		Коммуникатив компетентлик		Перфекционизм	
1. Танишиш учун «Бинго» машқи	+	+	+										+			
2. Ташкилий – Тест			+	+			+	+								
3. Тест – Қисқа тахминий тест			+		+	+				+						
4. Тест – Перфекционизмнинг кўп ўлчовли шкаласи					+											+
5. Ақлий ҳужум	+	+	+	+					+				+			
6. Гуруҳий мунозара	+	+	+	+					+				+			
7. Маъруза тақдироти	+	+	+				+					+				
8. Кейс усули	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Ролли ўйин	+	+	+	+					+				+			
10. Компетенциялар бўйича интервью	+	+	+	+	+	+	+	+					+		+	+

¹ Мазкур Спецификацион жадал «Ўзбекистон ҳаво йўллари» АЖ бошқарув кадрларини баҳолаш (Ассессмент-марказ технологияси асосида) учун ишлаб чиқилган.

III. Баҳоланувчи¹

Ассесмент-марказ технологиясида етакчи юқорида келтирилган фасилитация воситалари орқали баҳоланувчиларни у ёки бу вазиятларда ўзининг одатий хатти-ҳаракатларини намоён қилишга ундаши керак². Бунинг учун Ассесмент-марказ технологияси дастурини ишлаб чиқишга муҳим аҳамият қаратилади, унда юқорида қайд этилганидек, усулларнинг уйғунлиги катта аҳамиятга эга.

Баҳоланувчининг шахсига келсак, биз қуйидаги муаммоларга дуч келамиз:

1. Қачонки инсон ўзининг баҳоланаётганини билса, ўзини яхшироқ намоён этиш, ижобий таассурот уйғотишга ҳаракат қилади.

2. Хавотирланиш ҳисси эса ҳаяжонланиш ва тезкорликнинг йўқолишига олиб келади.

Энди мазкур муаммолар Баҳолаш маркази технологияси ёрдамида қандай ҳал этилишига тўхталамиз.

1. Биринчи навбатда, шуни таъкидлаш керакки, Ассесмент-марказ технологияси – ўзаро бир-бирини тўлдирувчи ва респондентни турли вазиятларда ҳар томонлама баҳолаш имконини берувчи турли хил усулларни ўзида бирлаштиради. Шунингдек, Ассесмент-марказ технологиясида энг муҳим нарса инсоннинг хатти-ҳаракатларини «жонли» тарзда кузатишдир. Шуни таъкидлаш керакки, инсон хатти-ҳаракатларининг хусусиятлари мулоқот қилиш усуллари, қобилиятлар шахс ҳаётининг дастлабки босқичларида шаклланади ва уни онгли равишда бошқарганда ҳам инсон хатти-ҳаракатининг ҳақиқий, кундалик хусусиятлари намоён бўлади.

2. Фасилитатор АМ технологияси дастлаб, мазкур технология ва кундалик режалар тўғрисида қисқача маълумот

¹ Ассесмент-марказ технологиясида баҳолаш объекти ёки баҳоланувчи, шунингдек, иштирокчи, номзод деб ҳам аталади.

² HERMELIN, Eran. LIEVENS, Filip, and ROBERTSON, Ivan T. The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. (2007). International Journal of Selection and Assessment. 15, (4), 405-411.

беради. Ва, энг асосийси, ўзаро ишонч мухитини шакллантиришга йўналтирилган танишиш, «музёра» каби усуллар ёрдамида баҳоланиши, ўз-ўзини ривожлантириш ва ҳар бир баҳоланувчининг ўсиши бўйича кўрсатмалар беради.

IV. Ассессорлар (кузатувчилар, экспертлар). Юқорида қайд этилганидек, БМ технологиясининг асосий моҳияти инсоннинг хатги-ҳаракатларини кузатишдан иборат, шу билан бирга, баҳолаш қандай шаклда амалга оширилиши ва баҳоловчи экспертларнинг ўзи ҳам муҳим ўринга эга¹.

Ассессмент-марказ технологияси доирасида махсус таълим олган шахс ассессор-кузатувчи бўлиши мумкин. Баҳолаш бланклари ёрдамида экспертлар ҳолисона баҳолаш, батафсил ва аниқ кузатишни ўрганади. Шунини таъкидлаш керакки, қўйилаётган баҳоларнинг ҳолислигини кучайтириш мақсадида, бир нафар баҳоланувчини камида 3 нафар ассессор кузатади ва ўз баҳосини қўяди, баҳолар кейинчалик жамланади ва ўрта арифметик кўрсаткич чиқарилади.

Кузатиш усули Ассессмент-марказ технологиясининг юраги сифатида қаралиб, уни қўллашнинг асосий хусусиятларини қайд этиш зарур.

Олдинги параграфда батафсил баён қилинганидек (2.1-параграфга қаранг), БМ технологиясининг тайёргарлик босқичида у ёки бу лавозим позиция учун *Компетенциялар модели* ишлаб чиқилади. Шу билан бирга, лавозим йўриқномалари ўрганилади, бевосита ҳақиқий жорий ҳолат тадқиқ этилади, мазкур позицияни эгаллаб турганлардан интервью олинади, бунда ҳамкасблар фикри инobatга олинади, ва бизнинг вазиятимизда бошқарув кадрлари ҳақида гап кетганда, давлат раҳбарининг нутқлари таҳлил этилади, яъни улардаги бугунги кундаги лидерга хос бўлган асосий хусусият ва компетенциялар қайд этилади.

¹ Алимов Б., Кодирова Ш. Компетентностный подход в формировании резерва перспективных управленческих кадров. Сборник материалов международной научно-практической конференции по теме: «Конституционное развитие РУз: по пути прогресса от национального возрождения к национальному процветанию», – Ташкент, 2018.

БМ технологиясини нима учун ушбу босқичдан бошлаш муҳим? Чунки бу босқич Баҳолаш маркази технологиясини ишлаб чиқиш ва ўтказишнинг бутун жараёнини белгилайди. Ҳар бир компетенция учун (яқуний моделдан) индикатор (кўрсаткич)лар ишлаб чиқилади, яъни кўрсаткичлар ёки мезонларни кузатиш ва даражасини қайд этиш мумкин. Қайд этиш ассессорлар томонидан ҳар бир усул учун компетенциялар кўрсаткичлари асосида алоҳида ишлаб чиқиладиган *Кузатиш варақасида* амалга оширилади. Қуйида баҳолаш варақасидан намуна келтирамиз.

Кузатувчи _____

Компетенциялар (индикаторлар)	1 дан 7 гача бўлган балларда намоён бўлиш (7 – – хусусиятнинг максимал намоён бўлиши, 1 – энг кам, 4 – ўрта намоён бўлиши)			
	Ишти- рокчи 1	Ишти- рокчи 2	Ишти- рокчи 3	Ишти- рокчи 4
Мослашувчанлик				
Янги ғояга тез киришади				
Ишга тез киришади				
Эмоционал хотир- жамликни намоён қилади				
Ўзининг ғояларини аниқ шакланти- ради				
Ўз фикрини тор- тинмай ифода этади.				
Регламент ёдида туради, ишни ўз вақтида тугатишга ҳаракат қилади				
Изоҳ				

Назорат қилиш кўникмаси				
Ҳар бир таклиф қилинган версияни мустақил равишда текширади (расм бўйича)				
Яқуний қарор бўйича матн мазмунини ўқиб эшиттиришдан аввал текшириб чиқади				
Вазифани бажариш даврида эмоционал босиқликни намоён этади.				
Таклиф этилган вариантларни қизиқиш билан тинглайди, далиллар келтиради				
Топшириқни турли хил вариантлар (эҳтимол етарли даражада тўғри бўлмаган) билан ечишга интилади.				
Вазифани ҳал қилиш учун таклиф қилинган барча вариантларга қизиқиш билдиради				
Изоҳ				
Бошқарув профессионализи				
Биринчи бўлиб гапиришни бошлайди				
Ролларга бўлишни ўз зиммасига олади				

Гуруҳни ташкил қилади				
Аниқ ва ишонарли сўзлайди				
Ўзининг ғояларига эътиборни жалб қилади (уни тинглашларига эришади)				
Ўз ғояси қабул қилинишига эришади				
Иштирокчиларни фаолликка ундайди				
Вақтни ҳисобга олади (иштирокчиларни қолган вақт ҳақида хабардор қилади)				
Изоҳ				
Коммуникатив компетенция				
Ҳар бир иштирокчининг таклифларига нисбатан эътиборли				
Сухбатдошининг гапини бўлмайди				
Хабарни конгруэнт новербал ҳаракатлар билан ифода этади				
Ўзининг муружаатини ижобий эмоционал (ҳиссий) контекст асосига куради				
Тушунарсиз бўлган ҳолатларни тушунтиради				
Табассум қилади				

Унга берилган барча саволларга жавоб беради				
Ўз фикрларини аниқ ифода қилади				
Осонлик билан мулоқотга киришади				
Ўз нутқини саводли тайёрлайди				
Суҳбатдоши уни эшитишига эришади				
Изоҳ				
Янги тажрибага очиқлик				
Бошқаларнинг фикрини тинглайди				
Суҳбатдошининг гапини бўлмайд				
Ўзгалар фикрини қабул қилади				
Ўз фикрини далиллар билан баён қилади				
Бошқа фикрларни далиллар билан танқид қилади				
Изоҳ				
Интизомлилик				
Ассесмент-марказ технологияси вақтида қабул қилинган қоидаларга амал қилади				
Ақлий ҳужум қоидаларига амал қилади				

Кўрсатмаларга амал қилади				
Вақтни назорат қилади: топшириқни ўз вақтида якунлайди				
Изоҳ				

Кўшимча: _____

17-расм. «Ақлий хужум» ва «Гуруҳий мунозара» усуллари учун кузатиш варақаси¹

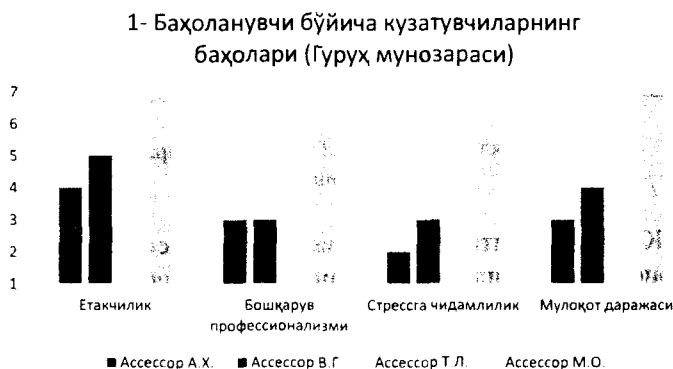
Юқорида келтирилган кузатиш варақасидан кўриниб турибдики, таҳлил қилинаётган компетенция учун индикаторлар инсонни хатти-ҳаракати жараёнида белгилаш учун аниқ, тушунарли бўлиши керак. Экспертлар баллардан ташқари, айрим эслатмаларни, яъни уларнинг фикри бўйича муҳим бўлган жиҳатларни қайд этиши мумкин. Сўнгра бу фикрлар баҳоларни жамлаш босқичида муҳокама қилинади (бу ҳақда қуйида батафсил тўхталамиз).

Кузатув варақаси тайёргарлик босқичида ишлаб чиқилади, ушбу босқичда экспертлар-кузатувчилар барча материалларни ўрганишлари керак. Варақани эътиборга олиб, кузатувчилар гуруҳи муҳокама ўтказди ва ҳар бир индикатор даражаси бўйича хулқ-атворининг намоён бўлишига кўра, баҳолаш бўйича умумий қоидалар ўрнатилади.

Шуни таъкидлаш керакки, ҳар бир баҳолашдан сўнг экспертлар баҳолари мувофиқлаштирилади, бу эса баҳоланувчиларнинг хатти-ҳаракатлари далиллари билан мустаҳкамланади ва кўрсаткичлар бўйича якуний баҳо қўйилади.

¹ Ушбу кузатиш варақаси бешта соҳа давлат бошқаруви органлари бошқарув кадрларини баҳолаш учун ишлаб чиқилган ва фойдаланилган [14].

Ассессорлар баҳоси бир-биридан кескин фарқ қилмаслиги жуда муҳимдир, бунинг учун БМ дастури махсус ходимлари мониторинг олиб боришади (18-расмга қаранг), агар баҳолашда кескин фарқ аниқланса, тегишли чоралар кўрилади (ассессорлар муҳокамаси, ўқитиш, малакасини ошириш ёки мазкур ассессорнинг БМ технологияси жараёнига бошқа жалб қилинмаслиги).



18-расм. Ассессорлар баҳолари мониторинги намунаси.

Мазкур мониторинг диаграммасидан М.О. ассессорининг юқори баҳолаши тенденциясини кузатиш мумкин, у билан юқори баҳолаши сабабларини аниқлаш бўйича муҳокама ўтказиш зарур.

Баҳолаш тартибининг шаффоф ва объективлигини таъминлаш учун ҳар бир баҳоланувчига рақам берилади, яъни ассессорлар унга кўра баҳолайди, шунингдек, улар баҳоланётган одамнинг шахсий маълумотлари ҳатто исм-шарифини ҳам билиш ҳуқуқига эга эмас.

Қайта алоқа. БМ технологияси мақсадига қайтсак, олинган баҳодан энг тўғри фойдаланиш – бу ҳар бир баҳоланувчини ўз-ўзини ривожлантириши эканлигини ёдимизда тутишимиз керак. Шундай қилиб, натижалар таҳлил қилиниб, қайта ишлангандан сўнг, яъни АМ технологиясидан ўт-

гандан сўнг ҳар бир баҳоланган шахс унинг эгаллаб турган лавозими учун зарур бўлган компетенцияларга хослик даражаси тўғрисида ҳисобот кўринишидаги қайта алоқа олади¹.

Ҳисобот Ассесмент-марказ технологияси иштирокчиларининг ҳар бири учун индивидуал ва умумлаштирилган шаклга эга бўлади. Ҳисоботнинг умумлаштирилган шаклида технология тўғрисида маълумот, амалга оширилган босқичлар, жараёнлар ва баҳолаш якуни бўйича маълумотлар тақдим этилган.

Агар миқозларга мазкур гуруҳ ҳар бир иштирокчиси бўйича қиёсий таққослаш ёки индивидуал натижалар зарур бўлса, компетенцияларнинг намоён бўлиши натижалари якуний ҳисоботда умумий гуруҳ шаклида тақдим этилиши мумкин (компетенциялар намоён бўлишининг график кўриниши бўйича намунага қаранг 18, 19-расмлар).

Мослашувчанлик

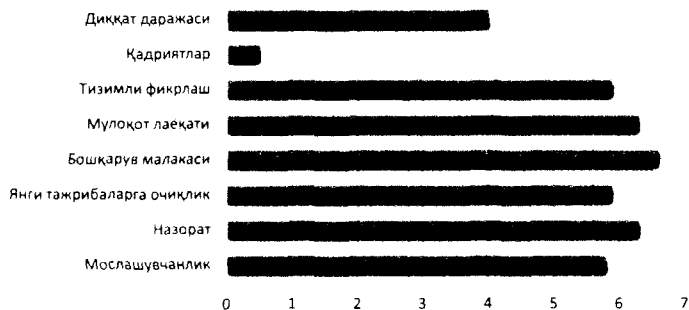


19-расм. «Мослашувчанлик» компетенцияси намоён бўлишининг умумий гуруҳ учун график кўриниши.

¹ Ўқитишга бўлган эҳтиёжни аниқлашдан ташқари, Ассесмент-марказ технологияси кадрларни танлаш ва ротация қилиш учун ҳам кенг қўлланилади.

Юқорида келтирилган диаграммага кўра, шу тарзда тақдим этилган маълумотлар ҳар бир компетенция бўйича алоҳида тузилганлигини тушуниш мумкин. Бундан келиб чиқиб, ҳар бир компетенциянинг ифодаланишини ўртача гуруҳ даражасини ҳамда минимал, максимал қийматини кўришингиз мумкин. Ушбу таҳлилга кўра, иштирокчиларнинг у ёки бу компетенциялари ифодаланиш даражасига кўра, гуруҳларга бўлиш мумкин. Ҳар бир шаклантирилган гуруҳ учун алоҳида дастур ишлаб чиқилади, унда ушбу гуруҳлар учун аниқ ривожлантирилиши керак бўлган жиҳатларга урғу берилади.

1-Баҳоланувчи



20-расм. Компетенциялар намоён бўлишининг индивидуал график кўриниши.

19-расм бизга БМ технологияси иштирокчисининг ҳар бир компетенцияси намоён бўлиши қандай эканлигини график тарзда кўрсатади, яъни унда ўзининг ўртача даражадаги компетентлиги ва ҳар бир хусусияти ҳақида аниқ билиш мумкин.

Умуман айтганда, аввал қайд этилганидек, бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёни «таъсир кўрсатиш нуқталари»ни, яъни ўқишга эҳтиёжларни аниқлаш билан бошланиши керак, де-

ган фикрдамиз. Ушбу мақсадда Ассесмент-марказ технологиясидан фойдаланиш лозим. Таҳлиллар асосида шуни таъкидлаш мумкинки, мазкур технология комплекс, етарли даражада чуқур ва кўп қиррали ҳисобланади. Бир тарафдан баҳоланувчининг ижтимоий зарурлигини намоён қилиши, иккинчи томондан, хавотирланиш ва таъгликни четлаб ўтиб, у баҳолаш бўйича юқори аниқлик кўрсаткичларига эга (70 – 80%). Баҳолаш маркази технологиясининг асоси баҳоланаётганларнинг бажараётган хатти-ҳаракатларини кузатиш ва баҳолаш саналади. Кузатувчиларнинг субъективлигини пасайтириш мақсадида, бир нафар баҳоланувчини бир нечта ассессор кузатаётганда кесишув баҳолаш тизими қўлланилади ва келишилган баҳо чиқарилади. Баҳолаш бўйича экспертлар гуруҳи махсус ўқув дастуридан ўтадилар ва улар келишган баҳоларнинг аниқлигини мониторинг қилиш тизими мавжуд бўлади.

Ассесмент-марказ технологиясидан ўтиш натижаларига кўра, ҳар бир баҳоланган иштиракчи ўзининг кучли ва кучсиз томонлари ҳақида батафсил тасаввурга эга бўлади. Шу билан бирга, ўқитиш учун маълум бир кучсиз жиҳатларга эга бўлган гуруҳлар шакллантирилади, шундай қилиб, ҳар бир раҳбарнинг ўзи билган камчиликлари ва эҳтиёжига кўра, ўз устида ишлаш ва салоҳиятини оширишни мақсад қилиб қўйган дифференциал таълим ташкил этилади.

Ўқитиш курсидан ўтгандан сўнг БМ технологиясининг айрим усуллари ёрдамида баҳолашдан ўтишга мурожаат қилиш мумкин ва раҳбар компетенцияларининг ривожланиш динамикасини кўриш мумкин.

Мазкур ҳолатда Ассесмент-марказ технологиясидан фойдаланиш ўқувчининг (ўзига нима зарур бўлаётганлигини билади) ва ўқитувчининг (чунки мотивациялашмаган тингловчилар билан ишлаш мураккаб) ресурсларини тежайди ва ўқув жараёнини янада самарали бўлишига эришилади.

Баҳолаш маркази технологиясининг заиф томонлари ҳақида гапирганда, шахс мазкур технологияда баҳолаш *объекти* сифатида қаралиши қайд этилади. Психологлар буни

Баҳолаш маркази технологиясининг камчилиги деб билишади, инсон, биринчи навбатда, ўзининг бой тажрибаси, қобилияти, билимига эга инсондир, шундан келиб чиқиб, шахсий салоҳияти бўйича ташхис ўтказиш мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблашади¹.

Биз ўз тарафимиздан кадрларни танлаш ва баҳолаш тизимида муайян стандартлар, у ёки бу лавозимга номзодлар учун қўйиладиган талаблар зарурлигини таъкидлаймиз. Бизда мазкур шахннинг хусусиятлари, унинг ноёб тажрибасидан келиб чиқиб, янги лавозимларни яратиш имконияти йўқ. Шу борада, аниқ вазифаларга эга маълум лавозимлар мавжуд, улар, ўз навбатида, номзодларда бўлиши керак бўлган Компетенциялар модели кўринишидаги муайян талабларни қўяди. Биз компетенциялар намоён бўлишининг ўзига хос шакллари мавжудлигини инкор этмаймиз, ҳар бир раҳбар ўз вазифаларини амалга оширишда ўзига хос усулига эга бўлиши мумкин, аммо, шу билан бирга, биз белгиланган моделлар билан ўзаро боғлашимиз керак.

Бундан ташқари, бугунги рақамлаштириш даврида, баҳолаш тизимини автоматлаштириш имкониятлари пайдо бўлмоқда, у билим, қобилият ва компетенцияларга эгалик даражаларини аниқлаш, тест ўтказиш орқали қатор методикаларига эга платформага айлантирилади. Баҳоланувчи мазкур компьютердаги методикалар орқали 2-3 соат ичида классик усулдаги баҳолашдан ўтиб, ўзи ҳақида ҳисобот олиши мумкин. Бунда инсон, моддий ва вақт ресурсларини тежайди.

Аммо бу ерда шунини ҳисобга олиш керакки, шахннинг ҳақиқий хатти-ҳаракатлари баҳоланмаганлиги – камчилик, шунингдек, баҳоланувчилар ижтимоий мақбул жавобларни танлашлари мумкин. Умуман олганда, онлайн-ассессментни баҳолашнинг биринчи босқичи деб ҳисоблаб, уни классик Баҳолаш маркази технологияси билан биргаликда қўллаш мақсадга мувофиқ.

¹ <https://simformer.com/ru/personnel-assessment.html>.

2.3. Замонавий интерфаол методларнинг жорий этилиши – таълим мазмуни ва сифатини ошириш омили

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек: «Ҳозирги кунда таълим тизимига ўқитиш технологияларини такомиллаштиришга йўналтирилган инновацион методлар фаол жорий қилинмоқда. Айни пайтда, юқори малакали, интеллектуал ривожланган ва креатив фикрлайдиган давлат бошқаруви соҳаси мутахассисларини ўқитиш тизими олдига янги талабларни илгари сураётган илмий-техник тараққиёт ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда»¹.

Шунингдек, ахборот ҳажмининг ўсиб бориши ва анъанавий ўқитиш шакллари инқирози ўртасидаги зиддиятнинг ҳал қилиш учун таълим тизимига эвристик ва ижодий тафаккурни ривожлантиришни ҳисобга олган ҳолда сифат жиҳатидан янги шакллар ва усулларни жорий қилиш, Ўзбекистон Республикасидаги стратегик мақсад ва ислохотларни амалга ошириш йўлида давлат муассасаларини бошқарадиган кадрларни ривожлантириш учун шарт-шароит яратиш тақозо этилади.

Давлат ҳокимияти органлари ва бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш жараёнининг асосий вазифалари бошқарув кадрларининг касбий тайёргарлик даражасини ошириш, таълим жараёнида бошқарув кадрларини танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришда компетенцияларни шакллантириш, шахсий ташаббускорликни рағбатлантириш ва таълим жараёнида уларнинг ижодий салоҳиятини юзага чиқаришга қаратилган. Шу муносабат билан, таълим тизимини инновацион фаолиятга йўналтириш давлат муассасаларини юқори малакали, ташаббускор, ижодий фикрлайдиган бош-

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг замонавий кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш, олий маълумотли ёшларни стратегик соҳаларга жалб қилиш масалаларига бағишлаган йиғилишидаги нутқи. 2019 йил 18 декабрь: <https://www.uzdaily.uz/ru/post/40801>

қарув кадрлари билан таъминлашнинг муҳим воситасига айланмоқда.

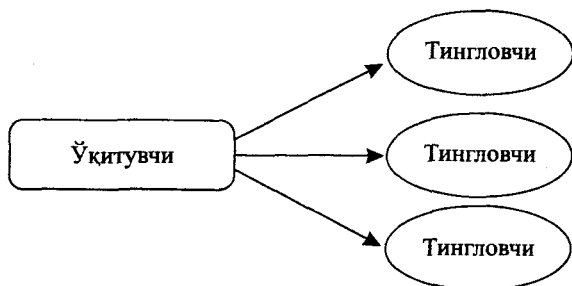
Шундай қилиб, таълим соҳасида ўқитувчилар билан таълим олувчилар ўртасида кенг оммалашган уч хил ўзаро ҳамкорлик технологияларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Улар: нофаол, фаол ва интерфаол шакллар. Ҳар бир таълим шакли бир қатор хусусиятларга эга бўлиб, уларнинг таърифи қуйида келтирилган:

I. Нофаол шакл – бу ўқитувчи билан таълим олаётган бошқарув кадрлари ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик технологияси бўлиб, бунда таълим жараёнида асосий бошқарувчи ўқитувчи бўлиб, таълим олувчи нофаол тингловчи бўлиб қолади. Таълим олаётган бошқарув кадрлари билан тескари алоқа сўровларга, назорат ишларига, тестларга, мустақил саволларга асосланади. Демак, ўзлаштирилган ахборотнинг аниқлиги ва ҳажми уни ўзлаштириш жараёнига эмас, балки ўтилган ўқув фани натижалари бўйича баҳоланади.

Ҳозирги кунда таълимнинг энг кенг тарқалган тури нофаол шакл ёки бошқача айтганда, таълимнинг анъанавий тури ҳисобланади. У қисқа вақт ичида катта ҳажмдаги ахборотни «қулай ва тезкор» етказиш усули сифатида ўз мақомини сақлаб келмоқда. Ушбу ўқув турининг асосчиси Я.А.Коменский бўлиб, XVII асрда Европада унинг «Буюк дидактика» асари чоп этилиши билан анъанавий ўқитиш асослари яратилган¹.

Анъанавий ўқитишнинг моҳияти ахборот материалининг ўқитувчи томонидан берилиши ва ундан сўнг тингловчилар томонидан такрорланишидан иборат. Таълим олувчи фақат тинглаётган, ўқиётган ёки ўқитувчи айтиб бераётган маълумотларни ёзиб олаётган пайтдагина таълим олиш ҳолатида бўлади.

¹ Вальдхер Ф., Вальтер К. Дидактика и практика. Идеи и методы для преподавания в ВУЗах. Изд. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. 2009.



21-расм. Ўқитишнинг анъанавий шакли.

Бу каби бир томонламалик фақат таълим олувчи бирон нарсани аниқлаштирган ёки ўқитувчига савол берган пайтдагина бузилиши мумкин, шундагина икки томонлама алоқа вужудга келади. Бундан ташқари, анъанавий ўқитиш усулининг асосий камчилиги ўқув материални ёдлаб қолиш ва ундан сўнг такрорлашга йўналтирилганлиги билан боғлиқ бўлиб, уни англаш ва тушунишни кўзда тутмайди, шунингдек, бундай таълим тингловчиларнинг ижодий қобилияти, мустақиллиги ва фаоллигини ривожлантиришга кўмаклашмайди¹.

Шу билан бирга, А.А.Вербицкийнинг таъкидлашича, анъанавий таълим қатор қарама-қаршиликларга эга бўлиб, улар орасидан қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1) олинаётган билим ўтмишга қаратилган, таълим олувчилар келажакда дуч келадиган потенциал муаммоли вазиятларга бирон-бир тарзда боғлиқ эмасдек баҳоланади;

2) мактаб педагоглари (фан ўқитувчиларига) ва олий ўқув юрти кафедраларининг бўлиниши таълим олувчилар учун «синган шиша» бўлаклари каби дунёнинг тарқоқ манзарасини ҳосил қилади ва улар буни мустақил равишда яхлит бир бутунликка йиғишга қодир эмас;

3) таълим олиш тайёр ва маданий ривожланиш жараёнларидан четлаштирилган ўқув материални узатиш техно-

¹ Ишмухаммедов Р., Юлдашев М. Таълим ва тарбияда инновацион педагогик технологиялар. – Т.: «Адабиёт учкунлари», 2017.

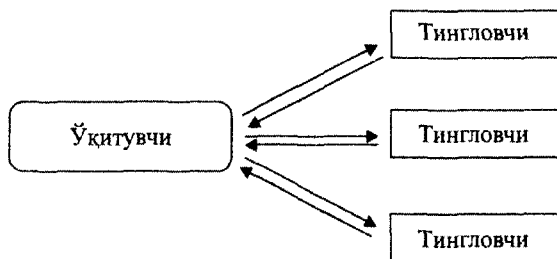
логияси сифатида намоён бўлади, бунда мазкур турдаги ахборотни ҳозирги даврга нисбатан қўллаб бўлмайди;

4) билимларни ўзлаштириш шакли индивидуал характерга эга, чунки таълим олувчи қўшма маҳсулотни яратиш учун бошқалар билан ўз хатти-ҳаракатларини бирлаштира олмайди – билимлар, бошқаларга ёрдам бериш бўйича ҳар қандай уринишлар кескин тўхтатилади ва жазоланади;

5) таълим бериш реал вазият ва ҳаётий шарт-шароитларнинг ўқув жараёнида моделлаштиришдан четлашишни кўзда тутувчи «мавҳум усулга» асосланади¹.

Шу тарзда, анъанавий таълим усули жамиятнинг ёш авлодни ривожлантиришга оид эҳтиёжларини қондира олмай қолди, мустақил фикрлайдиган ва ижодий ривожланган шахсларни, бизнинг ҳолатимизда эса давлат бошқаруви кадрларини тайёрлаш соҳасида кам самара бермоқда.

II. Фаол шакл – бу машгулотлар жараёнида ўқитувчи билан таълим олувчи ўртасида ўзаро ҳамкорлик юзага келадиган ўқитиш технологияси.



22-расм. Таълимнинг тадқиқотга оид шакли (фаол шакли).

Таълим олаётган бошқарув кадри нофаол тингловчи эмас, фаол иштирокчи бўлиб, бунда ўқитувчи ва таълим олаётган бошқарув кадри тенг ҳуқуқли томонлар сифатида иш юритади. Таълимнинг нофаол шаклида (анъанавий

¹ Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация (руководство практического психолога). – Екатеринбург: Деловая книга, 1999.

таълим) ўзаро алоқаларнинг авторитар услуби кузатилади, фаол шаклида эса демократик услуб назарда тутилади. Таълим шакллари яъни юзага келиш ва ривожланиш тарихини кўриб чиқар эканмиз, шунга амин бўламизки, анъанавий таълимдан (Европада XVII асрда вужудга келган) ташқари, бир неча юз йилликдан сўнг фаол таълимнинг янги шакллари – тадқиқот усули ва муаммоли таълим вужудга келган.

Таълимнинг тадқиқот шаклининг вужудга келиши заминлари Қадимги Юнонистонга бориб тақалади: Сукрот суҳбати, софизм ва пифагореизм ва бошқалар¹. Бундан ташқари, таълимни фаоллаштириш, тингловчиларни мустақил фаолиятга жалб этиш орқали уларни онгли таълим олишга рағбатлантиришга оид ғоялар И.Г.Песталоцци, Ж.Ж.Руссо, Дж.Дьюи, Ф.А.Дистервег, С.Л.Рубинштейн, Л.С.Выготский, А.Н.Леонтьев, В.В.Давыдов ва бошқалар бир қатор психологлар ҳамда педагогларнинг асарларида ўз ифодасини топган (муаммоли ва тадқиқот усули). Тадқиқот таълимини ривожлантириш XIX асрнинг иккинчи ярми – XX аср бошида таълимнинг айрим усуллари шакллантиришга кўмаклашди²:

- эвристик усул (Г.Армстронг);
- тажрибавий-эвристик усул (А.Я.Герд);
- лаборатория-эвристик усули (Ф.А.Винтергальтер);
- лаборатория сабоқлари усули (К.П.Ягодский);
- табиий-илмий таълим (А.П. Пинкевич) ва б.³

Б.Е.Райковнинг фикрича, ўқитишнинг юқоридаги барча усулларининг таълим тизимида қўлланилиши тингловчиларга машғулотлар давомида мустақил равишда ечимлар топиш, ҳал қилиш ёки бирон нарсани кашф этишдан баҳ-

¹ Ўз ҳамсуҳбатига жавоб топишида қийинчилик туғдирадиган саволларнинг берилиши Сукрот суҳбатлари, Пифагор мактаби, софистлардан маълум.

² Добросельский В.В. Перспективы проведения оффлайн-вебинаров в обучении менеджеров. / Теория и практика образовательного процесса. Вестник ВГУ. 2017 [Электронный ресурс]: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/educ/2017/04/2017-04-09.pdf> (дата обращения 30.09.2019).

³ Баубекова Г. Педагогическое мастерство. – Т., 2000.

ра олиш имконини беради ва энг муҳими, уларнинг англаш мустақиллиги ва ижодий индивидуаллигини ривожлантиришга ёрдам беради. Шу туфайли Б.Е.Райков уларни бир тоифага бирлаштирди ва таълимнинг тадқиқот шакли деб номлади.

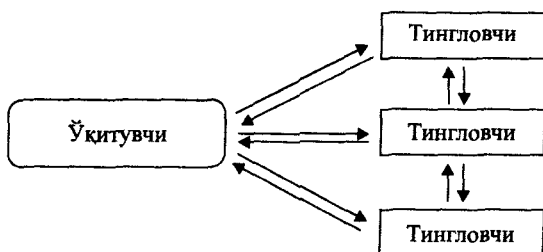
Таълимнинг тадқиқот шаклидан ноёб шакл сифатида фойдаланиш XX асрнинг 30-йилларида хато деб тан олина бошлади. Таълим фан мантигини бузмайдиган билимлар тизимини шакллантириш тамойилига асосланиши керак деган фикр қарор топди. Яъни таълимнинг дидактик усулларида ва дидактик ёдлашдан кенг фойдаланиш нафақат мактаб таълим тизимида, балки олий таълим тизимида ҳам мустақкам ўрин эгаллади. Шуни ҳам таъкидлаш керакки, ўқув жараёнини фаоллаштириш усуллари излаш қайта тикланди. Бунга фикрлаш жараёнининг муаммонинг ҳал қилинишига боғлиқлиги назариясининг ривожланиши тўғрисидаги тезисни илгари сурган совет психологлари муайян даражада таъсир кўрсатди.

Педагоглар ва психологларнинг фикрига кўра, таълимнинг фаол шакли нофаол шаклига (анъанавий шакл) нисбатан жиддий афзалликка эга бўлиб, у олинган маълумотни шунчаки ёдлашга эмас, балки таълим олаётган бошқарув соҳаси ходимларида фикрлаш фаолиятининг ривожланишига кўмаклашади. Бундан ташқари, таълимнинг фаол шакли ўз ривожланишида ўзгаришларга учради:

биринчи босқич – бу бир-биридан мустақил равишда ишлаб чиқилган дарс бериш усуллари яратилган давр бўлиб, улар таълимнинг самарали технологияси сифатида ўрнашмади, аммо умумий мақсадга – ўқув жараёнини фаоллаштиришга қаратилган эди (таълимнинг тадқиқот шакли);

иккинчи босқич – ушбу босқичда фаол шаклдаги ўқишни ишлаб чиқиш зарурлигини исботлаш учун илмий-назарий асосни яратган совет психологлари педагогикага катта ҳисса қўшдилар.

III. Интерактив шакл – бу шундай ўқув технологиясики, унда таълим жараёнида нафақат ўқитувчи ва таълим олувчилар ўртасида, балки таълим олувчилар ўртасида ҳам мулоқот шаклидаги ўзаро ҳамкорлик амалга оширилади¹.



23-расм. Таълимнинг интерфаол шакли.

Ўқитувчи интерфаол машғулотларда тингловчиларнинг англаш фаоллигини мувофиқлаштирувчисига айланади. Бундан ташқари, ўқитувчи машғулотлар режасини ишлаб чиқади, одатда, бу интерфаол машғулотлар ва топшириқлар бўлиб, улар ёрдамида таълим олаётган бошқарув ходимлари материални ўзлаштирадilar. Шу билан бирга, кўпчиликнинг фикрича, фаол ва интерфаол усуллар бир-бирига эквивалентдир, аммо уларнинг ўхшашлигига қарамай, фарқли жиҳатлари ҳам мавжуд. Таълимнинг интерфаол услублари ривожланиши тарихи фаол шакллар ривожланиши билан бир пайтда кузатилади. Интерфаол таълимни шакллантиришда ишбилармонлик ўйинлари пайдо бўлганидан сўнг вужудга келган ўйин-техник ҳаракати алоҳида аҳамият касб этди.

XX асрнинг 80-йилларидан таълимнинг интерфаол усуллари ниҳоятда оммалашган эди. Шу тариқа, интерфаол таълим фаол таълимдан келиб чиқиб, ўзгаришларга учради, шу тарзда таълим жараёнининг самарадорлигини оширди, бунда мустақиллик ва англаш фаоллиги таълим олувчининг

¹ Интерактив (инглизча «inter» – ўзаро, «act» – ҳаракатланиш).

«ўз кўлида» бўлади, ўқитувчи эса шунчаки таълим муҳитининг ташкилотчиси ролини ўйнайди.

Интерфаол таълим таълимнинг қулай шарт-шароитларини ташкиллаштириш шакли деб таърифланадиган мақсадни назарда тутаяди, бунда таълим оловчи билимларни ўзлаштиради, ўзининг интеллектуал мустақиллигини, ютуқларини ҳис этади, бу эса таълим жараёнига ўзига ижобий таъсир кўрсатади. Шунингдек, таълим олаётган бошқарув кадрлари томонидан қутилаётган натижаларни тушуниш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Интерфаол таълимнинг вазифалари орасидан қуйидагилар ажратилади:

- бошқарув ходимларида таълимга қизиқишни шакллантириш;

- ўқув материални самарали ўзлаштириш;

- бошқарув ходимларининг қўйилган ўқув вазифасини ҳал қилиш йўллари ва вариантларини мустақил излаши (таклиф қилинган вариантлардан биттасини танлаш ёки ўз вариантини топиш ва ечимни асослаш);

- таълим олаётган бошқарув ходимларининг ўзаро ҳамкорлиги, жамоа бўлиб ишлашга, ўзгаларнинг нуқтаи назарини қабул қилиш ва кўриб чиқиш, ҳар бир инсоннинг фикрини, шахсини ҳурмат қилишга ўргатиш;

- таълим олаётган бошқарув ходимларида мустақил фикрни шакллантириш;

- касбий ва ҳаётий кўникмаларни ишлаб чиқиш.

Интерфаол шакллардан фойдаланишда ўқитувчининг мақоми кескин ўзгаради, у асосий бўлмай қолади, фақат жараёни тартибга солади ва уни умумий ташкил қилиниши билан шуғулланади, олдиндан зарур топшириқларни гуруҳда муҳокама қилиш учун саволларни ёки мавзуларни тайёрлайди, маслаҳатлар беради, белгиланган режанинг бажарилиш муддати ва тартибини назорат қилади. Таълим олаётган бошқарув ходимлари шахсий ва бошқа одамларнинг ижтимоий тарбиясига эътибор қаратади, бунда улар бир-бири билан ҳамкорлик қила бошлайди, айти пайтда,

қўйилган вазифаларни ҳал қилиш, низоларни енгиб ўтиш, муаммога умумий қарашлар ва нуқтаи назарларни топиш, шунингдек, келишишга интилади.

Таъкидлаш зарурки, юқорида санаб ўтилган усуллардан айнан интерфаол шакл тингловчилар томонидан билимлар, кўникма ва малакаларни ўзлаштириш самарадорлигини оширишга, шахсий ташаббускорликни рағбатлантиришга ва таълимда уларнинг ижодий салоҳиятини амалга оширишга қаратилган. Демак, таълимда интерфаол услублардан фойдаланиш давлат муассасаларидаги раҳбарлик лавозимлари учун юқори малакали, интеллектуал ривожланган ва креатив фикрлайдиган мутахассисларни тайёрлашга кўмаклашади.

Ҳозирги пайтда таълим олувчилар олдига қўйилган вазифаларни ҳал қилиш учун интерфаол таълимнинг турли хил усуллари мавжуд. Уларнинг ҳар бири ўзига хос бўлиб, ўз тузилмасига ва амалга ошириш механизмига эга. Бунда ўқитувчи ўқув материалнинг ўзига хослиги, машғулот мақсади, моддий-техник таъминоти ва бошқалардан келиб чиққан ҳолда у ёки бу усулни танлашга эътибор қаратиши лозим.

1) Интерфаол маъруза. У турли шаклларда ўтказилиши мумкин:

муайян вазиятлар таҳлил қилинган маъруза – тингловчиларга ёзма ёки оғзаки шаклда таҳлил қилиниши лозим бўлган муайян вазиятлар ҳавола қилинади;

муаммоли маъруза – машғулотлар жараёнида ўқитувчи муҳокама ва таҳлил қилиш учун муаммоли вазиятларни яратади, ишлаб чиқилган хулосалар янги билимларнинг ажралмас қисмини ташкил этади;

маъруза-визуализация – ўқув материали расмлар, тақдиротлар, видеоёзувлар, таркибий-манتيкий схемалар, диаграммалар шаклида ахборот-техник воситалардан фойдаланган ҳолда ўтиладиган маъруза;

режалаштирилган хатолар билан ўқиладиган маъруза (маъруза-провокация) – маърузанинг мавзуси эълон қилинган, ўқитувчи машғулот давомида турли хил хатоларга йўл

қўйилганини маълум қилади: улар мазмун, услуб, хатти-ҳаракатлар ва б.ларга оид бўлиши мумкин, тингловчилар уларни аниқлаши ва маъруза сўнгида хабар қилиши керак;

икки кишилик маъруза (бинар) – икки нафар ўқитувчи маъруза қилади, уларнинг тингловчилар билан мулоқоти давомида муаммони қўйиш ва муаммоли вазиятнинг таҳлили амалга оширилади, фаразлар илгари сурилади, улар инкор қилинади ёки исботланади, вужудга келган зиддиятлар ва уларнинг ечими изланади;

«матбуот анжумани» маърузаси – таълим олувчилар ўқитувчига эълон қилинган мавзу бўйича саволлар бериши керак, ундан сўнг ўқитувчи ушбу саволларга жавобни маъруза матнига киритади;

мулоқот-маъруза ва мунозара-маъруза – маъруза жараёнида ўқитувчи ўқув материали берилишини таълим олувчиларга саволлар бериш билан алмаштириб боради.

2) Ишбилармонлик ўйинлари ва ролли ўйинлар. Ролли ўйин – бу юзага келиши мумкин бўлган ва бошқарув ходимларидан у тушиб қолиши мумкин бўлган вазиятларда ҳаракатланиш технологиясини ишлаб чиқиш (масалан, аттестация, ишдаги фавқулудда вазиятлар, қўл остидагилар билан муоммолар ва б.). Ролли ўйин масъул ва хавфсиз ечимларни қабул қилиш кўникмаларини шакллантиришга ёрдам беради. Ролли ўйинларни ишбилармонлик ўйинларидан фарқлайдиган мезон ўйин давомида баҳолаш тизимининг мавжуд эмаслиги ҳисобланади.

Ишбилармонлик ўйини – бу мутахассиснинг келгуси фаолиятида юзага келиши мумкин бўлган ижтимоий ва предметли вазиятни моделлаштириш, бунда одатдаги касбий ҳолатларда кузатиладиган ҳақиқий қийинчиликлар ва муаммолар ўйин тарзида синаб кўрилади. Ишбилармонлик ўйинларини ишлаб чиқишда қуйидаги босқичларга риоя қилиш керак:

а) ўйин мавзуси ва муаммони аниқлаш – ишбилармонлик ўйини баъзи қарама-қаршиликларни ўз ичига олиб, тингловчи-бошқарувчиларда қийинчилик туғдириши керак;

б) ишбилармонлик ўйинининг турини аниқлаш – бу босқичда тингловчи-бошқарувчилар учун ушбу ўйинда энг катта натижа берадиган шартлар ва талаблар танланади;

в) ўйин тафсилотлари (деталлари)ни ишлаб чиқиш ва шакллантириш – ишбилармонлик ўйини объектларининг детализацияси рўй беради (алоқалар, муносабатлар, объектлар ҳақида маълумотлар, тарихи ва ҳ.к.);

г) ишбилармонлик ўйини режасини тузиш – масаланинг ечими, ноаниқлик ва кўп маънолик элементини ўз ичига оладиган йўриқнома ишлаб чиқилади, шу билан муаммоли ўқитиш шаклланади;

д) тингловчи-бошқарувчилар қабул қилиши мумкин бўлган барча ечимлар вариантини аниқлаш – реал вазиятда рўй бериши мумкин бўлган фақат муҳим омилларни инобатга олиш лозим, масалани ечишда хулқнинг стереотип ёки абстракт вариантларидан кочиш керак;

е) қондаларни шакллантириш, роллар, рағбатлантириш ва жазолаш тизимини аниқлаш – ишбилармонлик ўйинларининг натижалари миқдорий методлар ёки экспертлар фикри ёрдамида баҳоланади;

ж) ишбилармонлик ўйинининг сўнгги коррекцияси – вазиятнинг реаллигини таҳлил қилиш ва ўйин мазмунини умумий текшириш, ушбу босқичда ўйиннинг камчиликлари аниқланади ва дарҳол тузатилади.

3) Case-study (муайян вазиятларни таҳлил қилиш). Кейс – содир бўлган воқеа, реал воқеалар туфайли вужудга келган ёки муайян вазиятда маълум ташкилотда у ёки бу даврда юзага келиши мумкин бўлган вазиятни ўрганиш, таҳлил қилиш ва қарор қабул қилишдан иборат. Кейс-стади услубидан фойдаланиш мақсади қуйидагича:

- танқидий ва таҳлилий тафаккурни ривожлантириш;
- назария ва амалиётнинг боғлиқлиги;
- қабул қилинаётган қарорлар ва уларнинг оқибатларига мисоллар келтириш;
- ноаниқлик шароитида муқобил вариантларни баҳолаш кўникмаларини шакллантириш;

- турли фикр ва нуқтаи назарни намоиш қилиш.

Кейсни ишлаб чиқишда қуйидаги структурага риоя қилиш керак:

а) вазиятнинг мазмуни;

б) статистик маълумотлар, жадваллар, диаграмма, тарихий маълумотлар ва ҳ.к. шаклидаги қўшимча маълумотларнинг бўлиши;

в) методик маълумот (1-2 бет) – кейсни ечиш бўйича тавсияларни ўз ичига олади;

г) тингловчи-бошқарувчиларга кейс мазмунини тушуниш, муаммоларни аниқлаш ва ушбу муаммони ўқув фанининг ўтилган бўлимлари билан таққослаш учун ёрдам беришга қаратилган саволлар рўйхати.

4) Психологик тренинг – фаол ўқитиш шакли бўлиб, унинг мақсади билим улашиш, айрим малака ва кўникмаларни ривожлантиришдан иборат; иштирокчилар ўз қобилиятини намоиш қилиши учун шарт-шароитлар яратиш ва улар томонидан муаммони ечиш йўлини мустақил излаш усули. Кўпинча, тренингда таълимнинг уч даражали моделдан фойдаланилади: *ўзлаштириш → намоиш қилиш → қўллаш*. Тренинг ўз ичига унинг мақсадларига эришишга йўналтирилган бошқа интерфаол усулларни ҳам қамраб олиши мумкин: кичик-маъруза, ролли ўйинлар, кейслар ва кейс-усул, жонли иллюстрациялар ва видеофильмлар каби. Психологик тренинг – ўқитишнинг гуруҳга оид шакли хусусиятлари:

а) гуруҳда ишлашнинг қоида ва принципларини ишлаб чиқиш;

б) тингловчи-бошқарувчиларда тренингдан фойда олиш истагининг фаоллашиши;

в) доимий гуруҳнинг ҳажми (7дан 15 кишигача), яъни барча тренинг машғулотлари давомида иштирокчиларнинг таркиби ўзгармайди;

г) жойнинг ташкил қилиниши – тренинг учун шароит яратиш;

д) «шу ерда ва ҳозироқ» принципи бўйича тингловчи-бошқарувчилар билан гуруҳда ишлаш;

е) гуруҳда ишлашнинг фаол методларидан фойдаланиш;

ж) хавфсиз психологик муҳит яратиш – иштирокчилар орасида эркин мулоқот, бир-бирини ҳурмат қилиш, иштирокчилар ташаббусини қўллаб-қувватлаш.

5) Давра суҳбати (мунозара, муҳокама, коллоквиум) – бу интерфаол ўқитиш технологияси бўлиб, таълим олаётган бошқарув ходимларининг англаш фаолиятини жонлантириш усулларидан бири. У аввал олинган материални ўзлаштириш, етишмайдиган ўринларини тўлдириш, масъул қарорларни қабул қилиш кўникмаларини ишлаб чиқиш, мунозара юритиш одобига ўргатиш имконини беради. Давра суҳбатининг ўзига хос хусусияти шундаки, мавзули мунозара гуруҳли маслаҳатлар билан қўшиб олиб борилади.

«Давра суҳбатини» ўтказишдан асосий мақсад – таълим олаётган бошқарув ходимларида ўз фикрини баён этиш, мулоҳазалари, таклиф қилинаётган ечимларни асослаш, ўз қарашларини ҳимоя қилиш кўникмаларини шакллантиришдан иборат. Бунда ахборотни мустаҳкамлаш ва қўшимча материал билан мустақил ишлаш, шунингдек, муҳокама учун муаммолар ва саволларни аниқлаш амалга оширилади.

6) Дискуссия (мунозара) (лот. *discussio* – тадқиқ қилиш, кўриб чиқиш) – долзарб масаланинг оммавий йиғилиш, мулоқот, муҳокама жараёнида кўриб чиқилиши. Жумладан, мунозара – бу маълум низоли масала, муаммолар, ғоялар, таклифлар, фикрларнинг жамоавий муҳокамаси. Мунозаранинг мақсади турлича бўлиши мумкин: таълим, тренинг, қарашларни ўзгартириш, нотиклик санъатини ривожлантириш, низоларни ҳал қилиш кўникмаларини шакллантириш, ижодкорликни рағбатлантириш ва ҳ.к. Мунозарани ташкил қилишнинг қуйидаги асосий методларидан фойдаланилади:

- «савол-жавоб» – оппонентга савол берилади ва у жавоб беради;

- «ярим овозда муҳокама қилиш» – аввал мини-гуруҳларда муҳокама қилинади, ундан сўнг умумий мунозара олиб борилади, бунда мини-гуруҳ аъзолари ўз муҳокамаларининг натижалари билан бўлишадилар;

- «клиника методикаси» – ҳар бир иштирокчи муаммо ечимининг ўз вариантини ёзади (ташҳис қўяди), ундан сўнг очиқ муҳокамага ўтилади, унда эксперт (кўпинча, у ўқитувчи бўлади) баллик шкала бўйича келтирилган муаммонинг ечимини баҳолайди;

- «лабиринт» – бу методни яна кетма-кет муҳокама қилиш деб аташади, бунда ҳар бир иштирокчи берилган мавзу бўйича ўз фикрини баён қилади;

- «эстафета» – ҳар бир иштирокчи ўз чиқишини яқунлаб, сўзни кимга беришни лозим топса, ўша иштирокчига беради;

- «эркин мунозара» – бу мунозара методи бўлиб, бунда иштирокчилар яқуний натижага келмайди, муаммонинг ечимини машғулотлардан ташқарида ўйлашни давом эттиради, бу метод асосида «Зейгарник эффекти» ётади.

Шунингдек, мунозарага ўхшаш методлар қаторига нисбатан яқинда пайдо бўлган қуйидаги методларни киритиш мумкин:

а) «Murmelgruppe» методи (сўзма-сўз таржима қилганда «ғулдурайдиган гуруҳ») – ўқитувчи тингловчи-бошқарувчиларни гуруҳларга 2-3 тадан бўлиб чиқади, уларга савол берилади ва уни фаол тарзда муҳокама қилишни бошлайдилар, бунда иштирокчилар фикри мантиққа тўғри келиш-келмаслиги муҳим эмас, бу ерда, муҳими, фаоллик. Муҳокаманинг ўртача вақти 2-3 дақиқа агрофида. Ундан сўнг ҳар бир гуруҳ муҳокама натижаларини ҳамма билан бўлишади;

б) «Рози ва қарши» мунозараси – ўқитувчи тингловчи-бошқарувчиларни икки гуруҳга бўлиб, хонанинг икки тарафига ажратади, ундан сўнг мунозара мавзуси эълон қилинади. Битта гуруҳ мавзунини ҳимоя қилиб, ўз фойдасига далиллар (асослар) келтиради, иккинчи гуруҳ унга қарши чиқиб, контрдалиллар келтиради;

в) Аквариум ёки Inner Circle (тор доира, доирача) – мунозаранинг структурага эга шакли, ушбу методнинг асосий хусусияти тингловчи-бошқарувчиларни мавзуга тез кириштиш ёки ўтилган мавзулар бўйича хулосаларга келиш. Метод аудиторияда бош жой ҳосил қилишдан иборат бўлиб, тингловчилар доира бўлиб ўтирадилар, доира ўртасида эса стул туради, стулда ўтирадиган иштирокчи ўқитувчи билан маълум бир мавзу бўйича мунозара олиб боради; ушбу методнинг яна бир варианты – бўш стул рўпарасида таклиф қилинган эксперт ўтиради¹.

7) **Дебат (муҳокама)** – иштирокчилар – икки ёки ундан ортиқ бир-бирига қарама-қарши, рақиб жамоалар (гуруҳлар)нинг расмийлаштирилган муҳокамаси. Ушбу таълим технологияси воқеаларни таҳлил қилиш, фикрни муҳокама қилинаётган муаммога жамлаш, маълумотни тўплаш ва унга ишлов бериш, уни қўллаш имкониятларини ижодий англаш, ушбу муаммо бўйича ўз нуқтаи назарини белгилаш ва уни ҳимоя қилиш, қабул қилинган қоидалар ва умумий фаолият таомиллари асосида гуруҳда ўзаро ҳамкорликка риоя қилишга асосланади. Муҳокама иштирокчилари мисоллар, фактларни келтиради, ахборотни мантиқан исботлайди, тушунтиради ва ҳ.к. Муҳокамалар таомили шахсий баҳоларга, фикрларнинг ҳис-ҳаяжонли ифодаланишига йўл қўймайди. Мавзуга алоҳида иштирокчиларнинг муносабати эмас, мавзунинг ўзи муҳокама қилинади.

Муҳокаманинг мунозарадан асосий фарқи қуйидагича: бу қўйилган саволга бир маъноли жавоб – ҳа ёки йўқ жавобини олишга бағишланган давра суҳбатининг шаклидир. Бунда бир гуруҳ (тасдиқловчи) ижобий жавоб тарафдори, иккинчи гуруҳ эса (инкор этувчи) салбий жавоб тарафдори ҳисобланади. Ҳар бир гуруҳнинг ичида 2 та кичик гуруҳ ташкил топиши мумкин, биттаси – далилларни излайди, иккинчиси – қарши далилларни ишлаб чиқади.

¹ Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация (руководство практического психолога). – Екатеринбург: Деловая книга, 1999.

7) **Коллоквиум** – бу муаммолар доирасини ўқитувчи раҳбарлиги остида муҳокама қилиш усулидир, аини пайтда бу тингловчилар томонидан мустақил ишлаб чиқилган ўқув материали ёки мавзунинг бир неча мунозарали бўлимлари муҳокамаси бўлиши мумкин. Коллоквиум ўқитувчининг талаба билан индивидуал суҳбати шаклида ёки гуруҳли муҳокама шаклида ўтказилади.

Гуруҳли муҳокама жараёнида таълим олаётган бошқарув ходимлари фан бўйича машғулотларда ўзлаштирилган билимларини қўллаган ҳолда муаян масала бўйича ўз фикрини билдиришга, уни асослашга ўрганадилар. Таълим олаётган бошқарув ходими ўз фикрларини ҳимоя қилар экан ўтилган материални қанчалик чуқур ва онгли ўзлаштирганини намойиш этади. Бу бир пайтнинг ўзида ҳам назорат шакли, ҳам оғзаки имтиҳон турларидан бири ҳисобланади.

8) **Ақлий ҳужум (ақлий ҳужум, braine storming)** – ижодий фаолликни рағбатлантириш асосида муаммони ҳал қилишни жонлантириш, бунда таълим олаётган бошқарув ходимларига муаммо ечимининг энг кўп сонини, шу жумладан, реалликдан узоқ бўлган ечимларни билдириш таклиф қилинади. Ундан сўнг билдирилган ғояларнинг умумий сонидан амалиётда қўлланилиши мумкин бўлган энг мослари танланади. Кўп ташкилотларда ушбу усулдан турли-туман вазифаларнинг ечимини топиш мақсадида кенг қўлланилади, одатда иложсиз ёки муаммоли вазиятларда фойдаланилади. Ақлий ҳужумда иштирокчиларда ғоялар пайдо бўлиш жараёнини фаоллаштиришга қаратилган усуллардан фойдаланилади:

а) инверсия – «тескари қилиб бажар»;

б) аналогия – «бошқа масалада қандай қилган бўлардинг, шундай бажар»;

в) фантазия – «нореал, фантастик бирор нарсани бажар»;

г) эмпатия – «ўзингни масаланинг бир қисми деб ҳисоблашни бошла, ҳис қилишга ҳаракат қил, қандай ҳаёллар ёки фикрлар туғилганлиги ҳақида ўйлаб кўр».

Ақлий ҳужум методи уч босқичдан иборат:

Биринчи босқич: муаммо аниқланади, бошқарувчи ва бошқа роллар тасдиқланади. Ғоялар генератори гуруҳи билан ўтказилади (5 – 10 кишидан), унга креатив, ижодий фикрлайдиган, ташаббускор ва фаол ақлий қобилиятга эга тингловчи-бошқарувчилар киради.

Иккинчи босқич: ушбу босқичда мунозара вақтида берилган мавзу бўйича кўпгина ғоя ва фикрлар пайдо бўлади, ҳар қандай танқид ва шубҳалар баргараф қилинади, бу босқичнинг мақсади – иложи борича, кўпроқ ғоялар топиш, уларнинг ҳаммаси ҳам мантиқий бўлмаслиги мумкин.

Учинчи босқич: таҳлилий тафаккурга эга тингловчи-бошқарувчилар орасидан экспертлар гуруҳини яратишдан иборат. Уларнинг вазифаси – иккинчи босқичда келтирилган ғоялардан қайси бири муҳокама қилинаётган мавзу учун аҳамиятлилигини аниқлаш.

9) Мастер-класс (маҳорат дарси) – бу концептуал жиҳатдан янги муаллифлик ғоясини узатиш технологиясидир. Ўқитувчи ўз касбининг устаси сифатида қатор йиллар давомида ўз ичига мақсадни белгилаш, лойиҳалаш, маълум дидактик ва тарбия усуллари, машғулотлар, тадбирлар, ўз «Янгилик (ноу-хау)»ларини қамраб олувчи индивидуал (муаллифлик) услубиётини ишлаб чиқади, тингловчиларнинг турли тоифалар билан ишлаш бўйича реал шарт-шароитларни ҳисобга олади ва ҳ.к. Маҳорат дарсининг фаолияти шакли муаллиф томонидан ишлаб чиқилган ўз касбий фаолияти услубига боғлиқ бўлиб, бу машғулотни олиб бориш бўйича умумий схема қурилишининг бошланғич таянч нуқтасини белгилаб беради. Маҳорат сабоқлари таълим олаётган бошқарув ходимларининг ўз шахсий йўналишларини белгилаб олишига, маданий дид ва қизиқишларини шакллантиришга кўмаклашади. Мастер-класс метод сифатида бир нечта тавсифларга эга:

- кичик гуруҳларда мустақил иш;
- иштирокчиларни жараёнга киритиш учун шароитлар яратиш;

- тингловчи-бошқарувчиларнинг ижодий потенциалини очиб берадиган усуллардан фойдаланиш;
- иш шакли иштирокчилар томонидан қабул қилиниши лозим, уларни мажбурлаш керак эмас;
- билиш жараёни билимларнинг ўзидан муҳимроқ;
- жараёнда фақат ўзаро таъсир шакллари амалга оширилади – кооперация, ҳамкорлик ва ижодий ҳамкорлик.

Мастер-класснинг муҳим мақсади тингловчи-бошқарувчиларнинг ижодий потенциалини очиб бериш, уларни касбий, интеллектуал ва эстетик тарбиялаш.

10) Вебинарлар: онлайн ва оффлайн. Онлайн-вебинар – бу ахборот-коммуникация алоқаси, яъни Интернет ёрдамида ўтказиладиган ўқув машғулотни ташкил қилиш шакли. Мазмунига кўра, вебинар ўқитишнинг нофаол шаклини билдиради (бир томонлама коммуникация), компьютер технологияларининг ривожланиши эса тингловчиларни ва ўқитиш жараёнини фаол тарзда ўтишини таъминлайди, тингловчи-бошқарувчиларни, ўқув жараёнига интерактив функцияларни киритган ҳолда жалб қилади. Тингловчи-бошқарувчиларда эмоционал-мотивацион ва когнитив (билишга оид) даражаларида фаоллашиш кузатилиши мумкин¹.

Онлайн-вебинарларда ўзаро таъсирнинг турли хил шакллари қўлланилиши мумкин, масалан, веб-конференциялар, VoIP (реал вақт тартибидаги аудиолоқа), узоклашган иш столи (ўқитувчининг компьютер экрани тингловчилардан узоклашган ҳолда бўлиши ҳамда тингловчилар компьютерни қисман бошқара олиши мумкин), форумлар ва матнли чатлар, whiteboard (изоҳлар ва фикрлар учун мўлжалланган электрон доска), E-Learning ва бошқалар.

Оффлайн-вебинар – вебинарнинг бир тури, ўқитишнинг ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланилган ҳолда ташкил қилинган шакли, аммо онлайн-вебинардан фарқли равишда, ушбу вебинар тури тартиб (режим)нинг

¹ Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация (руководство практического психолога). – Екатеринбург: Деловая книга, 1999.

асинхронлигини назарда тутати (яъни ўқитиш «реал вақтда»). Оффлайн-вебинардан тингловчи-бошқарувчилар ўқув материали ва қўшимча маълумотни ўзлаштиришлари учун, ўқитувчиларнинг вақт ресурслари чегараланган пайтда фойдаланилади. Кафедра керакли малакага эга ўқитувчилар билан таъминлай олмаса, оффлайн-вебинарларга мурожаат қилади. Интернет-платформага барча ўқув маълумотлари тизимлаштирилган ҳолда дастур бўйича киритилади (видеоматериаллар, аудиоёзувлар, тақдимотлар, адабиётлар ва ҳ.к.). Саволлар туғилганда тингловчилар курс муаллифига хабар ёзиб беришлари ёки мунозара ташкил қилишлари мумкин¹.

Ушбу параграфда таълим сифатини ошириш омилларини аниқлаш мақсадида таълим тизимига замонавий интерфаол усулларни жорий қилиш муаммоси таҳлил қилинди. Бу турдаги муаммонинг ҳал қилиниши давлат идоралари учун малакали бошқарув кадрларини тайёрлашга кўмаклашади.

2.4. Бошқарув кадрларида раҳбарлик одоби ва бошқарув маданиятини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятлари

Ҳозирги кунда Ўзбекистонда ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида ислохотлар жадал амалга оширилмоқда. Бу – мамлакатимиз тарихида янги бир босқич бошланганидан дарак бериб, ҳаётимиз янада жўшқин тус олди десак хато қилмаймиз. Бу янгиланишлар таъсирида давлат бошқаруви тизими, давлат хизмати институтининг амал қилиши ўзгариши ҳам ортиқча изоҳ талаб қилмайди. Таъбир жоиз бўлса, бугунги кунда давлат бошқаруви билан боғлиқ ислохотлар алоҳида долзарблик касб этганини бутун жамият ҳис қилмоқда.

¹ Вальдхер Ф., Вальтер К. Дидактика и практика. Идеи и методы для преподавания в ВУЗах. Изд. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009.

Ҳозирда давлат бошқаруви тизимини сифат жиҳатидан янги поғонага кўтариш борасида кўплаб ишлар амалга оширилмоқда. Бироқ ҳали бу соҳа замонавий талабларга жавоб берадиган даражагача кўтарилгани йўқ. Ҳозирги кунда давлат томонидан кўрсатилаётган хизматлар сифатини юксак даражада, деб эътироф этишга ҳали эрта. Бошқарув кадрларининг жамиятдаги нуфузи давлат хизматларининг сифатига бевосита боғлиқ эканини ҳам тан олиш керак.

Айни пайтда, жамият ҳаётининг бошқа соҳаларидан фаркли ўлароқ, давлат бошқаруви ўзига хос бир хусусиятга эга: бу тизимдаги ислохотлар айнан шу тизимда ишлайдиган инсонлар томонидан амалга оширилади. Бу эса давлат бошқаруви тизимида банд кишилар, яъни бошқарув кадрларининг қадриятлари, манфаат-эҳтиёжлари, ҳаётий мақсадларига алоҳида эътибор қаратишни талаб этади. Зеро, бу ислохотлар натижасида уч тараф: ҳам жамият, ҳам давлат, ҳам мансабдор шахслар фойда, манфаат топиши керак. Айниқса, фуқаролар давлат бошқарувидаги ижобий ўзгаришларни, давлат идоралари фаолияти самарадорлиги ортганини ҳис қилишлари керак.

Тан олиш керак, бир неча йил аввал бошқарув жараёнлари ҳақида гап кетганида раҳбар ахлоқи, бошқарув одоби, давлат бошқарувида қадриятлар масаласи кўтарилмас ҳам эди. Бугунги кунда бу тушунчалар фаол ўзлаштирилмоқда. Ташкилотни стратегик ривожлантиришда ахлоқдан муҳим ресурс сифатида фойдаланилмоқда. Айрим идораларда ахлоқ ташкилотнинг номоддий активи сифатида тан олиниб, унинг имкониятларидан самарали фойдаланиш масаласи кўндаланг бўлмоқда. Шу тариқа бошқарув кадрлари ахлоқ-одоби улар касб малакасининг узлуксиз қисми сифатида тан олинмоқда. Раҳбар кадрлардаги виждонлилик, ҳалоллик, адолатпарварлик, масъулият каби ахлоқий сифатлар эса давлат билан халқ ўртасида ўзаро ишонч муносабатларининг ўрнатилишида муҳим аҳамият касб этмоқда.

Бошқарув одоби – янги билим соҳаси бўлиб, «Этика» фанининг айрим назарий қоидаларини бошқарув жараёнларида татбиқ қилишни назарда тутди. Бошқача айтганда, бу фан бошқарув амалиётининг ахлоқий асосларини таҳлил қилиш ва тизимлаштиришга хизмат қилади. Аслида, «Этика» ахлоқ-одоб ҳақидаги назарий, фалсафий фан ҳисобланади. Бу фан доирасида инсоний фазилатлар ўрганилади, уни аксиология, яъни ҳаёт мазмуни ва қадриятлари ҳақидаги таълимот сифатида ҳам талқин қилдилар. Бундан ташқари, «Этика» ижтимоий ҳаётни тартибга солувчи универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва феъл-атвор меъёрлари тизими сифатида ҳам тавсифланади. Кўп асрлик ривожланиш натижасида «Этика» жамият маънавий ҳаётини билиш фалсафасига айланди.

«Этика», «одоб», «ахлоқ», «маънавият» тушунчалари маъно жиҳатидан яқин бўлиб, мулоқотда кўпинча синоним сифатида қўлланилади. Шундай бўлса-да, этика ахлоқ-одоб, маънавият ҳақидаги билимлар тизимини ўзида ифодаласа, ахлоқ-одоб – жамият томонидан маъқулланадиган меъёрлар, қоидалар ва фазилатлар йигиндиси сифатида намоён бўлади, одоблилик эса – инсонларнинг реал ҳатти-ҳаракатларида ўз ифодасини топади.

Бошқарув одобига чуқур тўхталишдан аввал, «одоб» атамасининг мазмунига ойдинлик киритиш мақсадга мувофиқ. «Одоб» сўзи арабча «маъдаба» ўзагидан олинган бўлиб, «адаб» сўзининг кўплиги маъносида қўлланилади. Тилимизда «одоб» тарзида талаффуз қилинадиган «адаб» сўзи, аслида, яхшилиқка чақиришни англатади. Бошқа бир таърифларда адаб жамиятда эътироф этилган ҳулқ меъёрларига амал қилиш сифатида эътироф этилади. У шахс маънавий ҳаётининг ташқи жиҳатини ифодалаб, ўзаро муносабатда, оилада, меҳнат жамоасида намоён бўлади.

Ахлоқий тамойиллар, меъёрлар, тарбияланганлик даражаси ва эстетик идеал талаблари одобнинг асосини ташкил этади. «Одоб кишининг жамоада ўзини тутиши, одамлар билан муомала қилиши, турмуш тарзи, бўш вақтини таш-

кил этиши, ички ва ташқи олами қандай бўлиши лозимлигига оид қоидаларни ўз ичига олади»¹. Одоб доираси шу қадар кенги, у инсонга боғланган барча нарсаларда намоён бўлади. У оддий нарсалар, масалан, саломлашиш одобидан тортиб, то хизмат одобигача жараёнларни қамраб олади.

Одобнинг яхшиликка чақириш маъноси бошқарув жараёнларида, раҳбарлик фаолиятида айниқса муҳим аҳамият касб этади. Зеро, раҳбар кадрлар ҳар куни кўплаб кишиларга рўбарў келадилар, улар билан муомала қиладилар, муносабат ўрнатадилар. Агар хушхулқ ва маданиятли раҳбарларнинг муомаласидан кўнгиллар кўтарилса, айрим бадхулқ, кўпол кимсаларнинг муомаласидан одамлар ранжийди, дили оғрийди. Бошқарув одоби ана шундай кишиларнинг хулқларини тузатишга, одамлар билан муносабатларда раҳбар кадрларнинг комил одобларини намоёйиш қилишга ундайди, бунга кўмаклашади. Шу тариқа, бошқарув одоби **мансабдор шахсларнинг халқ вакиллари** билан муносабатларида намоён бўлади.

Бошқарув одоби – ташкилотда инсонларни бошқариш маданияти бўлиб, инсон кадр-қиммати ва шаънини ҳурмат қилишга асосланган ҳолда ташкилот мақсадларига эришишни таъминлайди. Таъбир жоиз бўлса, бошқарув одоби **раҳбар билан ходим** ўртасидаги ўзаро муносабатлар маданиятини ўз ичига олади. Бу муносабатлар ҳалоллик, адолат, масъулият, виждонлилик, инсон кадр-қимматини ҳурмат қилиш, ишга садоқат, бурчдорлик, ташкилот доирасидаги ҳамжиҳатлик, инсонлараро бирдамлик тамойилларига асосланади.

Яна бир талқинга кўра, бошқарув одоби ташкилотнинг фаолият дастурлари, лойиҳалари, ахлоқ кодексларида моддийлашади ҳамда қарор қабул қилишдаги **ахлоқий танловни** назарда тутати. Бу жиҳатдан, бошқарув одоби муайян ахлоқий танлов вазиятида самарали қарорлар қабул қилиш усули сифатида намоён бўлади. Бундан ташқари, бошқарув одоби тамойиллари раҳбар кадрларни жамиятда

¹ Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли лугати. – Т.: Гафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009. 447-бет.

қабул қилинган феъл-атвор меъёрлари, маданий анъаналар, шунингдек, ташкилотнинг ахлоқ-одоб кодекси, касб этика-сига амал қилишга ундайди.

Ахлоқ-одоб кодекси бир пайтнинг ўзида бир нечта вази-фани бажаради. Хусусан:

- жамоавий шартнома шакли сифатида;
- ишонч, келишув ва муваффақиятларга эришишни таъ-минлайдиган мажбуриятларни ихтиёрий равишда ўз зим-масига олиш;
- ташкилотнинг узоқ муддатли мақсалари ва кадриятла-рини аниқлаштириш воситаси;
- самарали бошқарув ва хизмат одоби андозаларини жо-рий этиш механизми сифатида намоён бўлади.

Демак, бошқарув ахлоқи ташкилот аъзоларининг феъл-атвори ва ўзаро муносабатларини тартибга солишнинг ах-лоқий усул ва механизмларини ўзида ифодалайди. Улар қу-йидагилардан иборат:

- ташкилотнинг ахлоқий кадриятлари тизимини яратиш;
- ташкилотнинг Ахлоқ кодексини ишлаб чиқиш ва жо-рий этиш;
- ташкилотда корпоратив таълимдан фойдаланиш орқа-ли ташкилот аъзоларида ижтимоий масъулиятни шакллан-тириш.

Шундай қилиб, ахлоқ-одоб самарали бошқарувнинг му-ҳим ресурси саналади. Ижтимоий маъқулланадиган меъёр-лар, феъл-атвор қоидалари тизимини ўз ичига олган ахлоқ инсоний муносабатларни тартибга солишга, жамиятнинг омон қолиши ва ривожланишига йўналтирилган бўлади. Раҳбарлик фаолиятида ҳам жамиятда қабул қилинган ахло-қий меъёрлардан ташқарига чикмаслик, ижтимоий маъқул-ланган феъл-атвор андозаларига амал қилиш муҳим сана-лади. Бу жиҳатдан ахлоқий меъёрлар бошқарув кадрлари устидан жамоат назорати ўрнатишнинг самарали инстру-ментига айланади.

Ташкилий маданият ташкилотдаги одамлар нима иш қи-лаётганлигини эмас, ишни қандай қилаётганлигини кўрса-

тади. Ташкилий маданиятни ўзида ифодаловчи ҳамкорлик услуби кадриятларга таянилган асосга эга бўлади. Ташкилий маданият – ташкилот доирасида гуруҳлар ва шахсларнинг ҳамкорлиги усулини ўзида ифодалайдиган кадриятлар, меъёрлар, маслақлар тизимидир.

Кадриятлар инсон эҳтиёжлари тизимининг шаклланишида муҳим роль ўйнайди. Шунинг учун олимлар ташкилий маданиятни асосий кадриятлар негизида қарор топтиришни таклиф этадилар. Ташкилий маданият ташкилотда ўзаро ишонч ва умумий натижаларга эришишдан манфаатдорлик муҳитини шакллантиради. Ташкилий маданият бевосита ёки билвосита равишда:

- иш кўрсаткичларида;
- ишчи-ҳодимларнинг касб малакасида;
- ташкилотнинг рақобатбардошлигида;
- инновацияларда;
- иш сифатида;
- буюртмачига кўрсатиладиган хизматда;
- жамоанинг фаолиятида;
- инсонларга ғамхўрларча муносабатда намоён бўлади.

Ташкилий маданиятни мустақамлаш учун америкалик психолог Э.Шейн қуйидагиларга:

- раҳбарлар нимага эътибор қаратаётгани ҳамда улар нимани ва қай тарзда ўлчаётгани, назорат қилаётганига;
- раҳбарларнинг муҳим воқеа-ҳодисалар ва инқирозларга қандай муносабат билдираётганига;
- ролларнинг тақсимланиши, ходимларни ўқитиш ва уларга кўрсатма-топшириқлар беришнинг қай даражада пухта ўйланганлигига;
- муқофотни тақсимлаш ва мақомни ўзгартириш мезонларига;
- ишга қабул қилиш, саралаш, мансаб пиллапояларидан кўтариш мезонларига эътибор қаратишни тавсия қилади¹.

¹ Громова Л.А. Этика управления. – Санкт-Петербург: Изд-во РГПУ им. А.И.Грецена. 2007. – С. 84.

Маълумки, маънавий кадриятлар инсоннинг атроф дунё билан мулоқоти давомида шаклланадиган ахлокий устуворликни ўз ичига олади. Улар инсоннинг манфаатлари, эҳтиёжлари, мотивларини ўзида акс эттиради. Шундай экан, «бошқарув жараёнида қандай маънавий кадриятлар устуворлик қилиши керак?», деган ўринли савол туғилади. Бу саволга жавоб топишдан аввал Ўзбекистон Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг нутқларига мурожаат қилиш ҳамда раҳбарлар фаолияти билан боғлиқ танқидий фикрларга эътибор қаратиш зарур.

Биринчидан, айрим идоралар ва уларнинг раҳбарлари реал ҳаётдан ва халқ эҳтиёжларидан маълум даражада узилиб қолмоқда. Иккинчидан, раҳбарлар аҳоли шикоятларини кўриб чиқишда масъулиятсизлик, ортиқча расмиятчилик, юзаки ёндашувга йўл қўйиб, одамларни бездирмоқда. Учинчидан, мансабдор шахсларнинг одамлар эҳтиёжи ва ҳақли талабларига бефарқлиги, уларнинг мурожаатларига панжа орасидан қараши, ҳаракатсизлиги оқибатида такрорий мурожаатлар сони ортиб бормоқда. Тўртинчидан, айрим идоралар куруқ рақам ва маълумотлар тўплаш билан овора бўлмоқда, силлиқ ҳисоботларнинг орқасидан қувиб, ишни кампаниябозликка айлантирмоқда. Бешинчидан, идораларда соҳадаги аҳволни чуқур таҳлил қилиб, камчиликларни тизимли равишда аниқлаш ҳамда бартараф этишга қаратилган фаолият йўлга қўйилмаган. Олтинчидан, тармоқ ва ҳудудларни ривожлантириш концепциялари ва дастурларини ишлаб чиқишда юзаки ёндашувга йўл қўйилмоқда. Еттинчидан, пала-партиш таклифлар бериш ва шошма-шошарлик билан қарорлар қабул қилиш ҳолатлари учрамоқда. Саккизинчидан, айрим тузилмалар раҳбарлари ўз вазифаларини фақатгина назорат қилиш ва бошқаларни жазолашдан иборат деб билмоқда. Тўққизинчидан, бандлик муаммоларини ҳал этишда расмиятчиликка йўл қўйилиб, эскирган шакл ва усуллардан фойдаланилмоқда. Ва ниҳоят, аксарият топшириқлар белгиланган муддатларни

қўпол равишда бузган ҳолда бажарилмоқда, иш сифати ҳам аксарият ҳолатларда оқсамоқда¹.

Хўш, бошқарув кадрларида қандай ахлоқий қадриятларнинг устувор бўлиши улар фаолиятидаги бундай камчиликларни камайтиришга хизмат қилган бўлар эди?

Эзгулик – воқеа-ҳодисалар ва муносабатларнинг ижобий кадр-қимматини англаувчи тушунча. Эзгулик ҳақидаги тасаввурлар ўзгариб боради ҳамда жамият ва инсон маданияти даражасини ўзида ифодалайди. Барча даврларда моддий ва маънавий неъматларнинг нисбати ҳамда уларнинг кадр-қиммати муаммоси долзарб бўлиб келган. Яхшилик – этика категорияларидан бири бўлиб, хушхулқилик ва ахлоқсизлик ҳақидаги тасаввурларни фарқлашга хизмат қилади. Бу тушунча қўпчилик томонидан қўллаб-қувватланадиган макбул феъл-атворни баҳолаш мезони бўлиб хизмат қилади. Эзгулик сингари «яхшилик» ва «ёвузлик» тушунчалари вақт, маданият ва кишиларнинг маънавий тажрибасига мутаносиб равишда ўзгариб боради.

Бурч – шахс феъл-атворининг барча мотивлари орасидаги энг софи, асли, беғуборидир. И.Кант бурчга қуйидагича таъриф берган: «Бурч – қонунга ҳурмат нуқтаи назаридан ҳаракат қилиш заруратидир»². Одамзоднинг ижтимоий табиати шунда намоён бўладики, у кониқиш, ҳузур-халоват топиш мақсадида эмас, ахлоқий қоидаларга риоя қилишга бўлган онгли эҳтиёжи туфайли бурч талабига амал қилади. Бошқарув кадрлари бурчга амал қилиш ва виждонан ҳаракат қилиш фойдасига қарор қабул қилиши зарур. Бунда бурч жамиятдаги ахлоқий қоидалар ва олий мақсадларга амал қилиш зарурати сифатида намоён бўлади.

¹ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза. 2017 йил 14 январь. – Т.: «Ўзбекистон», 2017, 5-54-бетлар.

² Кант И. Основы метафизики нравственности // Соч.: В 6 т. Т. 4. Ч. 1. – М., 1965. – С. 236.

Виждон – инсоннинг ўз фикрлари, истаклари, хатти-харакатларини таҳлил қилиш, улар юзасидан мулоҳаза юритиш, ўз-ўзига баҳо беришга қодирлигида ифодаланади. Виждон инсондаги инсонийлик кўрсаткичи ҳисобланади. У шундай ички гувоҳ вазифасини ўтайдики, ундан паноҳ топиш, яшириниш мумкин эмас. Виждон – шахснинг тарбияси ва ўзини ўзи камолга етказиши маҳсулидир. Кўплаб мутафаккирлар инсоннинг маънавий-ахлоқий камолотини кучли виждон билан боғлайдилар. Улар виждон, бурч ва масъулият ўртасидаги бевосита боғлиқлик борлигини уқтирар эдилар.

Этибор берадиган бўлсак, ахлоқий механизмлар феъл-авторни тартибга солишда муҳим аҳамият касб этади. Улар узоқ йиллик тараққиёт натижасида шаклланиб, сайқал топганини ҳам тан олиш лозим. Асосан, кўркув ва уят ҳисси устувор бўлган даврларда бошланган эволюция охир-оқибат виждон азоби, масъулият ва бурчни англашгача етиб келган. Инсоний маданият эндигина шаклланаётган пайтда ахлоқнинг ибтидоий, жўн талаблари устуворлик қилган. Улар, асосан, табу, яъни тақиқлар шаклида амал қилган. Бу тақиқлар инсонларда, асосан, кўркув уйғотган. Айнан жамиятдан бадарға қилинишдан ҳайиқиш туфайли инсонлар тақиқларга сўзсиз амал қилганлар. Чунки бу тақиқларга итоат қилмаслик яхлит жамият доирасида яшашга таҳдид туғдирган. Уят эса қайсидир ахлоқий меъёрларни бузганлик учун айбдорлик туйғусида намоён бўлган. Шу сабабли уят ҳисси инсон феъл-атворини ва ўзаро муносабатларни тартибга солишнинг муҳим механизми бўлиб хизмат қилган. Ҳар ҳолда жамоани бошқаришда ҳали-хануз изза қилиш усулидан фойдаланилаётгани бежиз бўлмаса керак.

Вақт ўтган сари ҳиссиётлар сайқал топган. Туйғулар ривожланган сари инсон жамиятда яшашдан хузур топа бошлаган, ўзига ўхшаш инсонлар орасида яшашдан мамнуният ҳиссини туйган. Бир жамоа доирасида яшаш, ўхшаш таасуротларни бошдан кечириш, жамоавий ютуқлардан ғалаба нашидасини бирдамликда туйиш каби ҳолатлар инсонлар-

да ҳамдардлик туйғусининг ривож топишига сабаб бўлган. Яқинларига ҳамдард бўлиш, атрофдагиларига раҳм-шафқат кўрсатиш хислати бошқалар томонидан маъқулланиш, қўллаб-қувватланиш истаги билан уйғунлашган. Дарвоқе, қайғудошлик ва бошқаларнинг дардига малҳам бўлишга интилиш ҳозирги кун раҳбарларида, айниқса, ривожланган бўлиши керак.

Инсоннинг ахлоқий қондалар билан танишуви ва уларни қабул қилиши шахснинг ижтимоийлашуви жараёнида, унга таълим-тарбия бериш давомида шаклланади. «Эзгулик ва «ёвузлик» тушунчалари ахлоқий қоида ва таъмомиллар билан белгиланади. Масаланинг муҳим жиҳати шундаки, инсон истаса, ахлоқий қонун-қоидаларга амал қилади, хоҳласа уларни рад этади, яъни инсон бу танловда эркин бўлади. Шунинг баробарида, инсон ахлоқий қоидаларни писанд қилмаса, уларга амал қилмаса, у муқаррар равишда ахлоқий жазога маҳкум бўлади. Бу жазо – виждон азоби, айбдорлик ҳисси, уят туйғуси ёхуд жамоатчиликнинг таъна-маломатига қолиш шаклида намоён бўлиши мумкин. Мабодо, инсоннинг бирор ножўя ҳаракатини бошқалар сезмай қолсалар ҳам, у ўз ҳаракати билан дунёда ёвузликнинг кўпайишига ҳисса қўшади. Энг ёмони, бу инсон бугунча ўз ҳаракатидан зарар кўрмаса-да, эртами-кечми унинг ўзи ёки унинг яқинлари бу нарсадан жафо чекадилар.

Конфуций томонидан ахлоқнинг бу олтин қоидаси қуйидагича ифодаланган: «**Ўзингга раво кўрмаган нарсани ўзгаларга ҳам раво кўрма**»¹. И.Кант томонидан илгари сурилган ахлоқий қоидалардан бири шундай кўринишга эга: ўз ҳаракатларингда ўзингга ҳам, бошқаларга ҳам мақсад сифатида қара, воситага қарагандек қарама». Юкорида зикр этилган қоидаларга раҳбар кадрлар ўз фаолиятида қатъий талаб тарзида амал қилиши зарур.

Раҳбарлик маънавияти, бошқарув фаолияти билан ахлоқ-одоб қоидаларининг боғлиқлиги ҳақида гап кетганида

¹ Цитаты известных личностей. <https://ru.citaty.net/tsitaty/468602-konfutsii-buduchi-vne-doma-derzhite-sebia-tak-slovno-vy-prini/>

қатор саволлар туғилади. Жумладан, «Этика» фани доирасида ўрганиладиган назарий таълимотларни бошқарув амалиётида қўллаш орқали фаолият самарадорлигини ошириш мумкинми? Бошқарув фаолиятида ахлоқнинг тартибга солувчи кучидан қандай оқилона фойдаланиш мумкин? Ушбу саволларга жавоб беришдан аввал кўп йиллар давомида бу масалага доир янглиш бир фикр устувор бўлганини тан олишимиз керак. Унга кўра, ахлоқ ва самарадорлик – бир-бирига тўғри келмайдиган, бир-бирига зид тушунчалардир. Ваҳоланки, ҳозирги кунда қатор мутахассисларнинг таъкидлашича, муайян шароитларда ахлоқ ҳамкорликдаги фаолият самарадорлигини оширишнинг муҳим ресурси бўла олади. Бундан шундай хулоса чиқариш мумкинки, ҳар қандай ахлоқий қоидага самарадорлик нуктаи назаридан ёндашиш мумкин. Зеро, ахлоқий қоидалар доирасида амалга оширилган иш-ҳаракат жамият учун максимал юқори кадриятий қийматга эга натижаларга эришиш имконини беради.

Хўш, бошқарув кадрлари учун ахлоқий минимум қандай бўлиши керак? Бу саволга жавоб топиш учун Ўзбекистон Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг раҳбар кадрларга қўяётган талабларига тўхталиш, уларга таяниш муҳим аҳамият касб этади.

Энг аввало, Давлатимиз раҳбари томонидан халқимиз ҳамма нарсадан устун қўядиган адолат туйғусини кенг қарор топтириш вазифа сифатида илгари сурилди. Раҳбар кадрлар учун адолат ҳаётий эътиқодга айланиши зарурлиги қайд этилмоқда¹. Демак, бошқарув кадрларида кучайтирилиши талаб этилаётган ахлоқий тамойил – адолатлиликдир. Адолат жамият ҳаётида муҳим аҳамият касб этадиган кадриятдир. Адолат – иш-ҳаракат билан ажр-мукофотнинг

¹ Ш.М.Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи (14.12.2016) <https://president.uz/uz/lists/view/111>

мос келиши талабидир. Хусусан, ҳуқуқ ва бурч, меҳнат ва мукофот, хизмат ва эътироф, жиноат ва жазо ўртасидаги мутаносиблик адолатни таъминлайди. Бундай мутаносибликнинг йўқлиги эса адолатсизлик сифатида баҳоланади. Бу жиҳатдан адолат талаб билан тақдирлашни ўлчаб турадиган тарози вазифасини ўтайди. Айни пайтда, адолатда икки жиҳат – ҳам ахлоқий, ҳам ҳуқуқий талаблар мужассамлашганини эътироф этиш лозим.

Аристотель адолатни жамики неъматларни жамият аъзолари ўртасида одамларнинг қилган иши ва хизматларига мутаносиб равишда тақсимлаш усули сифатида талқин қилган эди¹. Роулз эса адолатнинг замонавий таърифларидан бирини илгари суради. У икки хил адолатни ажратади. Биринчиси – барча учун бирламчи имкониятлар тенглигининг таъминланишидир. Иккинчиси эса – эришилган натижалар тенгсизлигини ахлоқий нуқтаи назардан оқлаш билан боғлиқ. Бошқача айтганда, Роулз инсонларнинг муваффақият қозониш, бойиб кетиш, эътироф этилиш, машҳурликка эришишдаги тенгсизлигини оқлайди. Фақат бунда битта шартни илгари суради – ушбу ютуқларга бошқаларнинг фаровонлиги эвазига эришиш мумкин эмас, бу ютуқлар бошқалар фаровонлигининг камайишига олиб келмаслиги керак². Таъбир жоиз бўлса, Амир Темур бобомизнинг ҳам адолатни кучга айлантириб, қудратли давлат барпо этганлиги раҳбарларга ибрат бўлиши керак.

Президентимиз томонидан иқтисодиётимизнинг барқарор ўсишини таъминлаш вазифаси илгари сурилмоқда. Бу вазифа аниқ рақам шаклини ҳам олган: 2030 йилгача ялпи ички маҳсулотни 2 баробардан зиёд кўпайтириш зарур. Бу ислохотлардан кўзланган мақсад битта – халқимизни **хаётдан рози қилиш**, бой қилиш. Чунки Президентимиз таъбири билан айтганда, «Халқ бой бўлса,

¹ Аристотель. Никомахова этика. Пер. Н. Брагинской. – Аристотель. Сочинения: В 4 т. Т. 4. – М., 1984, – С. 54 – 293.

² Роулз Дж. Теория справедливости. – Новосибирск: изд-во НГУ, 1995, – С. 84-85.

давлат ҳам бой ва қудратли бўлади»¹. Демак, бундан буён ислохотлар самараси аҳолининг моддий аҳволи ва фаровонлигига қараб ўлчанади. Жайдари тилда айтганда, аҳоли дастурхони ва уй шароитига қараб, раҳбар кадрларнинг фаолиятига баҳо берилади. Демак, бошқарув кадрлари учун энг муҳим вазифа – халқимизни бахтли қилиш, ҳаётдан рози қилиш.

Аслида, бахт – ҳаётдан мамнунлик, ундан қаноатланиш туйғусидир. Мамнуният, фойда кўриш, кимгадир нафли бўлиш, муваффақият қозониш, эътирофга лойиқ деб топилиш, муносабатлардаги уйғунлик инсоннинг ўзини бахтли ҳис қилиши учун асос бўлиб хизмат қилади. Ҳаёт мазмуни – инсоннинг ўз тақдири ҳақидаги тасаввурлари бўлиб, уларнинг ахлоқий-маънавий жиҳатдан оқланган бўлиши муҳим саналади. Ҳаёт мазмуни инсон идеаллари, орзу-умидлари билан чамбарчас боғлиқ бўлади. Бахтли яшашга ҳақли бўлиш инсоннинг ўзи интилаётган барча нарсада натижага эришишини билдиради, бироқ бу жараён ахлоқий қоидаларни ҳурмат қилиш асосига қурилган бўлиши керак.

Ўзбекистон Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг раҳбарларга яна бир талаби танқидий таҳлил билан боғлиқ. Бунда давлатимиз раҳбари «ғалаба рапортлари» ва ҳисоботларга берилмасдан, асосий диққат-эътиборни мавжуд камчиликлар ва уларнинг илдизларини пухта таҳлил қилишга қаратиш зарурлигини уқтиради. Дарҳақиқат, раҳбарнинг вазифаси – ўзи масъул бўлган соҳа ва тармоқда ишларни танқидий баҳолаш асосида зиммасига юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришдан иборат бўлиши керак. Раҳбарликни фақат назорат қилиш ва жазолашдан иборат деб билиш қалтабинликдир. Президентимиз таъбири билан айтганда, «фақат қамчи ва қилич билан ижобий натижалар-

¹ Ўзбекистон Президенти Шавкат Мирзиёевнинг БМТ Бош Ассамблеяси 72-сессиясидаги нутқи. <http://uza.uz/oz/politics/zbekiston-prezidenti-shavkat-mirziyeev-bmt-bosh-assambleyasi-20-09-2017>

га эришиб бўлмайди»¹. Бу борада профилактика ишларини самарали олиб бориш, муаммолар пайдо бўлмасидан уларнинг олдини олиш чораларини кўриш қутилган самарани бериши мумкин.

Раҳбарларда ўз фаолиятини танқидий баҳолаш кўникмасини қарор топтириш ҳақида гап кетганида «баҳолаш» тушунчасининг ўзига ойдинлик киритиш зарур. Баҳолаш – шахснинг ахлоқий сифатлари қанчалик ривожланганини аниқлаш воситаси саналади. Бирор инсон, муайян гуруҳ, қандайдир ташкилот ёки жамоатчилик фикри ташқи баҳо субъекти бўлиши мумкин. Ахлоқ юзасидан мулоҳазалар, маънавиятга доир фикрлар, муайян хатти-ҳаракатлар, шахснинг сифатлари, инсонлараро муносабатлар баҳолаш предмети сифатида намоён бўлади. Баҳо беришда ахлоқдан ўлчов бирлиги сифатида фойдаланилса, бундай мулоҳазалар аксарият ҳолларда ҳиссий тусга эга бўлади, одамларда ёқтириш ёки хушкўрмаслик, ишонч ёки ишончсизлик муносабатларини ривожлантиришга таъсир кўрсатади. Ахлоқий рефлексия деганда, инсоннинг шахс сифатида ўзига ўзи баҳо бериши тушунилади. Бундай инсон ўз хатти-ҳаракатларини таҳлил қилишга ва уларга ахлоқ-одоб қоидаларини нуктаи назаридан баҳо беришга одатланган бўлади. Дарвоқе, «бошқарув кадрларида қандай кўникмаларни шакллантириш керак?», деган саволга жавоблардан бири, албатта, ахлоқий рефлексия билан боғлиқ бўлиши керак.

Тан олиш керак, ҳозирги кунда аксарият раҳбарларнинг фаолияти кундалик келиб тушаётган талабларга жавоб беришдан иборат бўляпти. Афсуски, улар ўз иш вақтининг ярмидан ортигини олдиндан режалаштирилган ишларга эмас, кундалик икир-чикир ишларни бажаришга сарфламоқдалар. Лекин шуни таъкидлаш жоизки, давлат хизмат-

¹ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, катъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза. 2017 йил 14 январь. – Т.: «Ўзбекистон». 2017, 31-бет.

чиси, раҳбар кадрлар фаолиятини баҳолашнинг аниқ қоида ва мезонларининг (KPI) ишлаб чиқиши ва ўрнатилиши вазиятни барқарорлаштиришга хизмат қилади.

Масаланинг муҳим жиҳати шундаки, барча бўғиндаги раҳбарлар ўз фаолиятининг якуний натижалари учун шахсан жавобгар бўлиши керак. Иш бирдамликда, жамоа бўлиб бажарилса-да, унинг натижаси учун ҳар бир раҳбар шахсан жавоб бериши талаб этилади. Аслида, **масъулият** тамойили инсон ўз хатти-ҳаракатлари оқибатлари учун жавобгар бўлади, деган қоидага таянади. «Бу дунёда ҳеч нарса беиз қолмайди», деган ғоя ушбу тамойилнинг ўзагини ташкил этади. Масъулият аниқ, конкрет бўлади. Ҳамма нарсага жавобгар одам, билингки, ҳеч нарса учун жавоб бермайди. Шунинг учун ҳам иқтисодий, юридик, сиёсий, фуқаролик, экологик ва бошқа масъулият турлари ажратилади. Белгиланган масъулият доирасида қайсидир мажбурият ва кўрсатмаларни бажармаганлик учун эса аниқ жазо чоралари белгиланган бўлади. Айни пайтда, инсон масъулияти фақат ташқи талаблар билан белгиланмай, унинг ахлоқий етуқлиги билан ҳам белгиланади. Муҳими, масъулият шахс эркинлигининг табиий чекловчиси сифатида намоён бўлади.

Немис олими Макс Вебер масъулиятга асосланган ахлоқни ажратиб кўрсатган эди¹. Масъулият қондаси ўз ҳаракатларининг олдиндан кўра билиш мумкин бўлган оқибатлари учун ҳам жазоланишни талаб қилади. Масъулият фақатгина ҳисобдорликдан иборат бўлмайди. Тўғри, кимдир ўз ҳаракатлари учун кимнингдир олдида масъул бўлади. Бироқ масъулият инсонлараро муносабатлар доирасида қарор топади. Бошқача айтганда, инсонлар ўзаро бир-бирининг олдида масъулиятли бўлади ва шунинг учун ҳам ахлоқий нуқтаи назардан муайян келишувга эришиш муҳим саналади.

Масъулият вақт билан ҳам бевосита боғлиқ бўлади. Раҳбар кадрлар бир пайтнинг ўзида ҳам илгари содир этилган

¹ Вебер М. Политика как призвание и профессия // Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – С. 679.

нарса учун, ҳам ҳозирда содир этилаётган нарса учун, ҳам келажакда содир бўлиши мумкин бўлган нарсалар учун жавобгар бўлади. Шунинг учун ҳам кўпинча бошқарув муаммолари бўйича ёзилган китобларда ҳали дунёга келмаган авлодлар олдидаги ахлоқий масъулият ҳақидаги фикрларни кўплаб учратиш мумкин. Демак, ҳар бир раҳбар ўз соҳасидаги ишларнинг аҳволи учун ўзи шахсан жавоб бериши керак. Шундагина жамиятимизда ўзгариш бўлади, ривожланиш бўлади.

Давлатимиз раҳбарининг бошқарув кадрларига яна бир талаби – аҳоли билан доимий мулоқот қилиш, унинг талаб-таклифларини, манфаат-эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ. Зеро, халқ билан мулоқот ҳаётдаги муаммоларни ойдинлаштиради, давлатнинг **халққа қайишишини** таъминлайди, халқчил қарорлар қабул қилишга асос бўлади.

Таъкидлаш жоизки, инсоний жамият тараққий этгани сари альтруизм ва эгоизм сингари ахлоқий тушунчалар ҳам ривожланган. Эътибор берадиган бўлсак, ахлоқий механизмлар ҳам ана шу икки тушунчанинг ўзаро таъсирида шаклланади. Эгоизм (худбинлик) – инсон томонидан ўз шахсий манфаатларини олий қадрият деб билишга асосланган ҳаётий нуқтаи назар. Худбин инсон ўз манфаатларини бошқа инсонларнинг манфаатларига зиён етказган ҳолда қондиришга ҳаракат қилади. Худбинлар ўз атрофидаги инсонларга ўз шахсий манфаатларига эришиш йўлидаги бир восита сифатида қарайдилар.

Эгоизмга қарама-қарши ўлароқ альтруизм беғараз хатти-ҳаракатларга ундовчи ахлоқий тамойил ҳисобланади. Альтруизм маънавий хокисорлик, фидолик ва инсонпарварликни ўзида ифодалайди. Альтруистнинг ҳаракатлари, одатда, бошқа инсонларнинг хоҳиш-истакларини қондириш ва уларга яхшилик қилишга йўналтирилган бўлади. Бу атама эгоизмга қарама-қарши тушунча сифатида социолог олим Огюст Конт томонидан илмий мулоқотга киритилган. Олимнинг фикрича, «бошқалар учун яшаш», «ўз ҳаётини бошқаларга багишлаш» қондаси альтруизм тамойилининг

ўзагини ташкил этади. Бу тамойил раҳмдиллик, ҳамдардлик, меҳр-муҳаббат, ўз манфаатларидан кечиш сингари хислатларда ҳам ўз ифодасини топади¹. Хусайн Воиз Кошифийнинг «Футувватномаи султоний ёхуд жавонмардлик тариқати» асарида бу тушунчага ўзига хос таъриф берилади: «Жавонмардлик (альтруизм) кишидаги ўз қавмдошига ачиниш ҳиссидан, унга бахт ва фаровонлик тилаш туйғусидан келиб чиқади, моҳиятан беминнат ҳомийлик, хайрия ёки кўмакка асосланади. Ўз манфаатидан ўзга манфаатини устун қўйиб яшаш жўмард инсоннинг ҳаёт тарзига айланади»².

Инглиз тадқиқотчиси Иеремия Бентам «мамнуният», «қониқиш», «хузурланиш» ва «азоб-укубат» тушунчаларининг нисбати масаласини кўтаради ҳамда «утилитаризм» тушунчасини илмий муомалага киритади. Утилитаризм ахлоқий тамойилига кўра, илож қадар кўпроқ инсонларга, илож қадар кўпроқ бахт улашиш керак. Утилитаризмга мувофиқ, кўпчилик инсонларга бахт улашиш асосида жамиятни фаровонлик сари етаклаш ахлоқнинг пойдеворини ташкил этади. Бентам жамият учун умумий фойдани айнан шунда деб билади.

Шу маънода, буюк Алишер Навоий бобомизнинг «Одамий эрсанг, демагил одами, ониким, йўқ халқ ғамидин ғами», деган сатрларини келтириш ўринли. Яъни, бу дунёда инсонларнинг дарду ташвишларини ўйлаб яшаш – одамийликнинг энг олий мезонидир, халқнинг ғамидан узоқ бўлган инсонни одам қаторига қўшиб бўлмайти, деб таъкидламоқда улуг бобомиз. Бу ўлмас сатрлар бошқарувнинг оғир юкини елкасига олган ҳар бир раҳбар фаолиятининг ўзига хос қондасига айланмоғи лозим.

Ўзбекистон Президентининг раҳбар кадрларга яна бир талаби – ишдаги ҳар қандай салбий ҳолатларнинг олдини

¹ Конт-Спонвиль Андре. Философский словарь / Пер. с фр. Е.В. Головиной. – М., 2012, – С. 32-33.

² Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли луғати. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009, 27-бет.

олиш ва бундай иллатларнинг илдизини куритиш билан боғлиқ. Президентимиз таъбири билан айтганда, қаторларимиз ва кадрларимизнинг софлигини таъминлаш зарур.

Аслида, давлат бошқарувида юзага келаётган муаммоларнинг илдизини иш тартибидаги камчиликлардан ҳам излаш жоиз. Мансабдор шахсларга жуда кўп ваколатлар берилган, бу ваколатларнинг амалга оширилиши катта ҳажмдаги молиявий ресурслардан фойдаланишни тақозо қилади. Бошқача айтганда, раҳбар кадрлар жуда катта молиявий оқимларни бошқаради, уларнинг қандай сарфланиши ҳақида қарор қабул қилади. Афсуски, айрим раҳбарларда бундай пул оқимларидан ўзи учун кишибилмас кичик бир ариқча очиб қўйиш ҳаваси пайдо бўлади. Улкан молиявий маблағларни тасарруф қилиш имконияти ва бу жараёнинг бошқалар учун шаффоф, очик-ошқора эмаслиги оқибатида бу ҳавас аста-секин васвасага айлана бошлайди ва охир-оқибат одамни йўлдан оздиради. Бу фикрга жавобан «агар мансабдор шахс ахлоқий барқарор бўлса, қадриятлари мустаҳкам бўлса, садоқатли хизмат ғояга берилган бўлса, бундай ишларга қўл урмайди», деб эътироз билдириш мумкин.

Тан олиш керак, раҳбар кадрларнинг қадриятлари, маслаклари, ахлокига кўп нарса боғлиқ. Бироқ раҳбар кадрларнинг барчаси ҳам ана шундай сифат соҳиблари эканидан умидвор бўлиб, бундай иш тартибига ўзгартиш киритмаслик нотўғри. Демак, иш жараёнида бундай ҳаваслар туғилишига сабаб бўладиган омилларни бартараф этиш, бошқарув кадрларини йўлдан оздирадиган муҳитнинг шаклланишига йўл қўймаслик муҳим.

Умуман, обрў-эътибор, яхши ном, ор-номус, иззат-нафс каби тушунчалар инсон кадр-қимматининг бошқалар томонидан тан олинисини ифодаловчи тушунчалардир. «Бу – мен учун шараф» каби иборалар инсон томонидан шу эътирофнинг қабул қилинисини англатади. Таъкидлаш жоизки, кўпчиликнинг назарида бўлган раҳбар кадрлар доимо яхши ном орттириш ҳақида қайғуриши, обрў-эътиборига

доғ туширмаслиги, ор-номусини сақлаши муҳим аҳамият касб этади.

Шу ўринда Президентимизнинг раҳбар кадрлар ҳақидаги фикрларини давом эттириб, бундан буён мансабдор шахслар фаолиятига баҳо беришда таяниладиган мезонларни келтириш ўринли. Булар:

- қонунийликни таъминлаш;
- фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоялаш;
- қатъий интизом;
- ишни тўғри ташкил этиш, унинг самарадорлигини таъминлаш;
- фуқароларга давлат хизматлари кўрсатишнинг сифати ва очиклиги;
- одамлар билан мулоқот олиб бориш;
- фуқароларнинг муаммоларини ҳал қилиш даражаси.

Демак, раҳбар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришда айнан шу жиҳатларга эътибор берилди. Аксинча, халқнинг дард ва ташвишларини писанд қилмайдиган, адолат ва қонун устуворлигини таъминлашга қурби етмайдиган, лоқайд ва бефарқ шахсларга раҳбарлик лавозимлари берилмайди. Президентимиз сўзлари билан айтганда: «Бугун замон ўзгармоқда, унинг талаби, олдимизга қўяётган вазифалари тобора ортиб бормоқда. Мана шундай мураккаб шароитда «Сен – менга тегма, мен – сенга тегмайман», деган кайфият билан ишлашнинг вақти ўтди. Биз «вазият ёмон, вазият оғир» деб баҳона қидиришга ўрганиб қолганмиз. Лекин шу вазиятни ким ўзгартиради, ким изга солади, деган саволни ўзимизга берайлик. Вазиятни ўзимиз, ўз ақл-заковатимиз, меҳнатимиз билан ўзгартирмасак, ҳеч ким четдан келиб бу ишни биз учун қилиб бермайди»¹.

¹ Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси. 15.01.2017// <https://president.uz/uz/lists/view/187>

Энг асосийси, Президентимиз томонидан илгари сурилган **«халқ давлат идораларига эмас, балки давлат идоралари халқимизга хизмат қилиши керак»**, деган тамойил раҳбар кадрларнинг ҳаётий аъмолига айланиши зарур.

Шундай экан, юқорида зикр этилган ахлоқий тамойилларни раҳбар кадрларга сингдириш қай тарзда амалга оширилиши керак? Раҳбар маънавиятини шакллантиришда ижодкорлик муҳим саналади. Айнан ижод муҳитида назарий билимларнинг ҳаётга мослиги текшириб кўрилади, мавжуд муаммолар аниқланади. Бундай ижодий жараёни ишчи ўйинлар ва тренинглар ўтказиш, лойиҳалар ишлаб чиқиш, ташкилот (гурух) учун ахлоқ-одоб кодекслари яратиш каби шаклларда ташкил этиш мумкин.

Шу ўрнида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бу йўналишда олиб борилаётган ишлар ҳақида маълумот бериш мақсада мувофиқ. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5139-сонли Фармонида Академия тингловчиларининг китобхонлик ва мутолаа маданиятини юксалтириш вазифаси белгилаб берилган. Тингловчиларнинг китобга бўлган қизиқишини ошириш мақсадида «Ўзбек ва жаҳон адабиёти» курси жорий этилган, ушбу курс доирасида жаҳон ва ўзбек адабиёти намояндаларининг ижоди ўрганилиб, таҳлил қилинади. Бундан кўзланган мақсад – тингловчиларнинг бадиий асарлар ўқишини рағбатлантириш негизида уларда бадиий адабиётдан бошқарув фаолиятида самарали фойдаланиш кўникмаларини шакллантиришдан иборат.

Ўзбек ва жаҳон адабиёти намояндалари ижодини ўрганишдаги асосий вазифалар сифатида қуйидагилар белги-ланган:

– тингловчилар орасида китобхонликни кенг тарғиб этиш, уларни мамлакатимизда бадий асарларни яратиш ва қўллаб-қувватлаш борасида амалга оширилаётган кенг қўллаб-қувватлаш ишлари билан таништириш;

– раҳбар маънавиятини юксалтиришда бадий асарлар роли ва аҳамиятини тингловчиларга тушунтириш;

– китоб мутолааси асосида тингловчиларда бадий асарни таҳлил қилиш, асар қаҳрамонлари ҳақида мустақил фикр билдириш кўникма ва малакаларини шакллантириш;

– мамлакатимизда кенг авж олаётган китобхонлик ҳаракати таъсирчанлигини янада ошириш;

– бадий адабиётнинг ёш авлодни ҳар томонлама етувчи, юксак маънавиятли, интеллектуал салоҳиятли, ота-онасига, Ватанига садоқатли инсонлар қилиб тарбиялашдаги аҳамияти тўғрисида тингловчиларнинг тасаввурларини янада бойитиш;

– тингловчиларнинг бадий адабиёт ўқишга бўлган маънавий эҳтиёжларини рағбатлантириш;

– китоб тарғиботи орқали тингловчиларнинг маънавий-маърифий ишларидаги фаоллигини янада ошириш.

Адиблар ижодини ўрганиш тартибига тўхталадиган бўлсак, Академия тингловчилари ўзларининг ижодий ишлари билан иштирок этишади. Ҳар бир тингловчи беш нафар ўзбек ва жаҳон адабиёти намояндалари ижодини чуқур ўрганади ва ҳар бири юзасидан тақдимот ўтказади. Тақдимотда танланган адибнинг ҳаёти ва ижоди ёритилади, танланган бадий асар яратилган давр, тарихий шарт-шароит, ғоявий-мафкуравий муҳит таҳлил қилинади. Асарни таҳлил қилишда тингловчи асарнинг бош ғояси, асар сюжети, ундаги образлар тизими ва асарнинг бадий хусусиятларига тўхталади. Шеърый асарларни таҳлил қилишда юқоридаги масалалардан ташқари жанр хусусиятлари ва бадий хусусиятларга эътибор қаратиш талаб этилади.

Тақдимот вақтида бадий асарга тингловчининг муносабати (асар унда қандай туйғу ва фикрларни уйғотгани) баён этилиб, асар бугунги кун нуқтаи назаридан баҳолана-

ди. Бундан ташқари, тингловчилар бадий асардан камида 2 та шеър, шеърӣ парча ёки насрий лавҳани ёд олиб, тақдимот вақтида уни ифодали баён қилиб берадилар. Ёътиборлиси шундаки, тингловчилар томонидан «Раҳбар ёндафтари» рукнида адиб ҳаёти ва асар(лар)идан ибратли лавҳалар, ҳикматли сўзлар, шоҳсатрлар жамланади.

Тингловчиларнинг ижодий ишларини баҳолаш тартиби махсус Низом билан белгиланган ва бунда қуйидаги мезонларга таянилади:

- китоб бўйича чуқур билимга эгалик ва танланган асар мазмун-моҳиятининг тўлақонли очиб берилганлиги;

- тингловчининг бадий асарда баён этилган воқеа-ҳодисаларни талқин этиш кўникма ва малакасига эгалиги;

- бадий асар таҳлилига ижодкорлик нуқтаи назаридан ёндашилганлиги;

- тингловчининг нотиклик маҳорати, асарга доир фикрларни таъсирчан услубларда етказа олиш тажрибаси ҳамда тарғибот жараёнида замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан фойдалана олиш маҳорати;

- бадий асарлардан фойдаланган ҳолда инсонпарварлик, фидойилик, ватанпарварлик каби фазилатларни тарғиб эта олиши;

- ижодий ишларнинг белгиланган талаблар даражасида ёритилганлиги ва ўз вақтида бажарилганлиги.

Академия тингловчиларининг ўзбек ва жаҳон адабиёти намояндалари ижодини ўрганиши бўйича ижодий ишлари Академия ўқув курслари порталига ҳам жойлаштириб борилади. Адиблар ижодини ўрганиш доирасида амалга оширилган ишлар қуйидаги хулосаларни илгари суриш учун асос бўлади:

- ўзбек ва жаҳон адабиёти намояндалари ижодини ўрганиш тингловчиларнинг дунёқарашини кенгайтирмоқда;

- адиблар ижодини ўрганиш бўйича ижодий ишлар тингловчилар қадриятӣ тизимида ўзгаришлар келтириб чиқармоқда, уларда инсонпарварлик туйғуларининг кучайишига олиб келмоқда;

- курсни ўзлаштириш жараёнида тингловчилар 5 та адиб ижодини ўрганиш билан чекланмасдан, ўз курсдошларининг ёрқин тақдимотларидан таъсирланган ҳолда уларда бошқа адибларнинг ҳам ижоди билан танишишга мойиллик кузатилмоқда;

- бадий адабиётлар доирасида ижодий ишларни тайёрлаш давомида тингловчилар китоб мутолааси ва китобхонлик маданияти борасида ўз оила аъзоларига ибрат бўлдилар;

- ноёб, тарихий ёки анча йил аввал нашр этилган китобларни топишдаги қийинчиликларга қарамай, тингловчилар уларни эски ва нодир китоблар сотиладиган «Букинист» дўконларидан харид қилаётганликлари қувонарли ҳол;

- тингловчилар ўзлари ёд олган бадий асар парчаларини Академияда уюштирилган маънавий-маърифий тадбирларда ҳам моҳирона баён этиб, ўз нотиклик маҳоратларини оширмоқдалар;

- адиб ижоди бўйича тақдимот ва инфографикалар тайёрлашга ижобий ёндашиб, ўзларининг АКТ бўйича кўникмаларини кучайтирмоқдалар.

Шунинг баробарида, Давлат бошқаруви академияси тингловчиларида маънавий-маърифий тадбирларни ташкил этиш ва ўтказиш кўникмаларини ривожлантириш борасида ҳам қатор ишлар олиб борилмоқда. Шу мақсадда «Бошқарувнинг маънавий асослари» фани доирасида Ўзбекистон тарихининг шонли саналари ҳамда буюк аждодларимиз ва замондошларимизнинг ҳаёти ва ижодига бағишланган тадбирларни ташкил этиш йўлга қўйилган. Эътиборлиси шундаки, ушбу маънавий-маърифий тадбирлар тингловчилар томонидан ташкил этилади. Бундан мақсад – Академиядаги назарий тайёргарликни бошқарув амалиёти билан боғлаш, Академия тингловчиларининг Ўзбекистон тарихи, миллий кадриятларимиз, буюк аждодларимиз мероси ва замондошларимиз ижодини чуқур ўрганишини рағбатлантириш негизида уларда маънавий-маърифий тадбирларни ташкил этиш кўникмаларини ривожлантиришдан иборат.

Маънавий-маърифий тадбирларни ташкил этиш ва ўтказишни ташкил этишда қуйидаги вазифалар назарда тутилган:

– тингловчиларнинг Ўзбекистон тарихининг зарварақлари тўғрисида чуқур билим олишларини, мамлакатимизда тарихий меросни асраб-авайлаш ва ёш авлодга етказиш борасида амалга оширилаётган кенг кўламли ишлар билан танишишларини рағбатлантириш;

– раҳбар маънавиятини юксалтиришда тарихий билим ва миллий қадриятларнинг роли ва аҳамиятини бевосита ҳис этишларини таъминлаш;

– маънавий-марифий тадбирларни ташкил этиш ва ўтказиш асосида тингловчиларда тарғибот-ташвиқот ишларини олиб бориш борасидаги кўникма ва малакаларни шакллантириш;

– мамлакатимизда миллий ўзликни англаш, Ватанимизнинг қадимий ва бой тарихини ўрганиш бўйича олиб борилаётган маърифий ишлар таъсирчанлигини янада ошириш;

– ёш авлодни ҳар томонлама етук, юксак маънавиятли, интеллектуал салоҳиятли, Ватанига садоқатли инсонлар қилиб тарбиялашда маънавий-маърифий тадбирларни ташкил этишнинг аҳамияти тўғрисида тингловчиларнинг тасаввурларини янада бойитиш;

– тингловчиларнинг маънавий-маърифий ишлардаги фаоллигини янада ошириш орқали тарбиявий ишларни сифат жиҳатидан янги bosқичга кўтариш.

Мазкур тадбирларни ташкил этиш ва ўтказиш тартиби ҳам махсус Низомда белгиланган. Бунда тингловчилар кичик гуруҳларга бириккан ҳолда Ўзбекистон тарихининг шонли саналари, буюк аجدодларимизнинг таваллуд кунлари, атоқли замондошларимизнинг ҳаёти ва ижодига бағишланган тадбирлар ташкил этиш ва ўтказиш билан боғлиқ топшириқларни бажарадилар. Тадбирларни ташкил этишда унинг бош ғоясини белгилаш, сценарийсини тузиш, иштирокчилар рўйхатини шакллантириш, тадбир учун кўргазмали воситалар тайёрлаш, тадбирнинг моҳиятини жамоат-

чилик эътиборига етказиш, уни оммавий ахборот воситаларида ёритилишини ташкил этиш талаб этилади.

Тадбир гуруҳий лойиҳа тақдимоти шаклида ўтказилади. Тингловчиларнинг ишларини баҳолашда куйидаги мезонларга таянилади:

- тадбир мавзусининг тўлақонли очиб берилганлиги;
- тадбирни ташкил этиш ва ўтказиш кўлами, сифати ва самарадорлиги;
- тингловчиларнинг тадбир жараёнидаги бевосита иштироки;
- тадбирни ўтказишда ноодатий ва креатив ёндашилганлик;
- тадбирни ўтказишда замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланиш маҳорати;
- тадбир мавзуси билан боғлиқ ҳолда миллий ва умуминсоний кадриятлар, жумладан, инсонпарварлик, фидойилик, ватанпарварлик каби фазилатларнинг тарғиб этилганлиги;
- тадбирни оммавий ахборот воситаларида ёритиш бўйича амалга оширилган ишлар кўлами ва сифати.

Академияда, тарихимизнинг шонли саналари, буюк аждодларимиз ва атоқли замондошларимизнинг таваллуд айёмлари, уларнинг ҳаёти ва ижодига бағишланган тадбирларни ўтказиш амалиёти бир қанча хулосаларни илгари суриш имконини беради. Биринчидан, тадбирларга тайёргарлик давомида тингловчилар тарихий воқеалар билан чуқур танишадилар, тарихий шахслар ҳақида атрофлича маълумотлар оладилар, мавзунини мустақил ўзлаштирадилар. Иккинчидан, тарихий воқеалар, шонли саналар ҳақида профессор-ўқитувчилардан маълумот олгандан кўра, бундай маълумотларнинг тингловчилар томонидан тадбир иштирокчиларига етказилиши катта тарбиявий аҳамиятга эга. Учинчидан, тадбирга тайёргарлик ишлари тингловчиларда лойиҳавий бошқарув кўникмаларини ривожлантиришга хизмат қилмоқда. Тўртинчидан, тадбирларда инсонпарварлик, фидойилик, ватанпарварлик каби кадриятларнинг тарғиб этилиши тингловчиларнинг ўзида ҳам бу кадриятлар-

нинг кучайишига олиб келмоқда. Ва, ниҳоят, тадбирнинг бир жамоа доирасида тайёрланиши гуруҳий бирдамликни оширишга хизмат қилмоқда.

Давлат бошқаруви академиясида таҳсил олаётган раҳбар кадрларда ватанпарварлик, ўз халқига садоқат билан хизмат қилиш, бой тарихимиз, бетакрор маданиятимиз ва миллий қадриятларимизни эъзозлаш руҳида тарбиялаш ишлари шу тариқа амалга оширилмоқда.

Хулоса ўрнида айтиш жоизки, бошқарув кадрларининг билим даражасини ошириш баробарида уларда қонунийлик, адолатлилик, инсонпарварлик, масъулиятлилик ва холислик каби ахлоқий тамойилларга риоя қилиш кўникмаларини кучайтириш муҳим аҳамият касб этади. Зеро, бу ахлоқий тамойилларнинг раҳбар кадрлар феъл-атворида, уларнинг хатти-ҳаракатида акс этиши уларга халқнинг ишончи ортишига, бошқарув фаолиятининг самарадорлик даражасига, амалга оширилаётган ислохотларнинг натижадорлигига ижобий таъсир кўрсатган бўлар эди.

III БОБ

ЎЗБЕКИСТОНДА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИНГ ПРОФЕССИОНАЛ КОРПУСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

3.1. Бошқарув кадрлари фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш

Ҳар бир мамлакат, ҳар бир жамият, ташкилот бошқалардан ажралиб туришга, рақобатдош бўлишга интилиб, бор кучини тараққиётга йўналтиради. Тараққиёт – бу олдинга силжиш, вақтни ҳисобга олган ҳолда эҳтимол ундан олдинроқ ҳаракат қилиш. Бу, биринчи навбатда: «Қандай қилиб тараққиётга эришиш мумкин?», «Тараққиётнинг манбалари қаерда?» каби саволларга жавоб излаётган раҳбарларни кизиқтиради.

Бугунги кунда ҳар қандай тараққиётнинг негизида инсон ресурслари ётганлиги ҳақида тушунча пайдо бўлди. Шу муносабат билан, инсоннинг ходим сифатида шахсига қизиқиш, унинг касбий маҳорати, иш самарадорлигига бағишланган тадқиқотлар сонининг ортаётганини кузатиш мумкин. Бундан ташқари ходимларнинг иш фаолиятини яхшилаш учун турли технологиялар ишлаб чиқилмоқда. Ҳар доим бир ходим бошқасидан яхшироқ ишлашини, бир бўлим бошқасига караганда самаралироқ фаолият юритиши, икки ташкилот натижалари ўртасидаги тафовутни кўриш мумкин. Хўш, нима учун ходимлар, бўлимлар ва ташкилотларнинг иш натижалари бир биридан фарқ қилади ва яхши натижаларга эришиш учун фаолияти натижаларини қандай бошқариш мумкин?

Ҳозирги вақтда Ғарбий Европа ва МДҲ мамлакатларида тижорат ташкилотлари, давлат органлари ва улар ходимларининг фаолияти самарадорлиги бўйича муҳим тадқиқотлар олиб борилмоқда (П.Дункер, Ж.Л.Мало, Р.Хьюберт, К.Мак-Найра, Р.Линч, К.Кросс, Л.Мейселя, К.Робертс, П.Адамс, Р.Каплан, Д.Нортон, И.А.Бланк, Ф.Ф.Аунапу, А.А.Годунов, П.С.Емшин, А.Г.Ковалев, Л.И.Меньшиков, А.И.Панов, Г.Х.Попов). Иқтисодиёт, бошқарув назарияси, социология, психология каби фанлар (Т.Ю.Базаров, И.Б.Дуракова, В.А.Дятлов, А.П.Егоршин, Л.В.Карташова, А.Я.Кибанов, М.И.Магура, Е.В.Маслов, Ю.Г.Одегов, С.И.Самыгин, С.И.Сотникова, С.Г.Струмилин, Р.А.Толмачев, С.В.Шекшня, В.И.Шкатулла, Г.В.Щекин)да ҳам излаишлар олиб борилмоқда.

Дастлаб, давлат идораларининг самарадорлиги наслиги билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиш бўйича биринчи ҳаракатлар XX асрнинг бошларида АҚШда кузатила бошлади. Давлатнинг ушбу муаммога бўлган эътибори аҳолининг коммунал хизматларнинг, хусусан, шаҳар даражасида қониқарсиз ишлашидан норозилик тўлкини пайдо бўлганидан кейин пайдо бўлди. Шундай қилиб, ушбу муаммони ҳал қилиш чоралари кўрилди, яъни АҚШнинг 1913 йилдаги Ижроия ва суд органларини бюджет томонидан молиялаштириш тўғрисидаги Қонуни Давлат хизмати комиссияси томонидан тузилган бўлиб, давлат хизматчилари фаолиятининг самарадорлигини ошириш учун рейтинг тизимини ишлаб чиқишга қарор қилинди. Худди шу йили Комиссия томонидан Умуммиллий самарадорлик бюроси ташкил қилинди¹.

АҚШ ҳукуматининг фикрига кўра, муаммони ҳал қилишнинг йўли қуйидагича эди: фуқаролар ва фуқаролик жамияти институтларидан яширилган раҳбарлар ва ходимлар хизматлари томонидан субъектив баҳолаш тизимидан жамиятга давлат хизматчиларининг самарадорлиги

¹ Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Пер. с англ. – М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 288 с.

ва бюджет маблағларидан сарфланишини кузатишга имкон берадиган маълум мезонлар, кўрсаткичлар, процедуралар ва объектларга таянадиган объектив самарадорликни баҳолаш тизимига ўтиш. Шундай қилиб, давлат институтлари самарадорлигини баҳолаш тизимининг услубий асосларини ишлаб чиқиш зарурати туғилди.

Шу муносабат билан, ушбу муаммонинг долзарблиги АКШда ҳам, Европада ҳам иқтисодиёт, менежмент, бошқарув назарияси ва бошқа илмий фанлар бўйича тушунчалар ва илмий-амалий тадқиқотлар ишлаб чиқилишига олиб келди. Ғарбий бошқарув мактаби методологияни ишлаб чиқиш, ташкилот ва ходимлар самарадорлигини баҳолаш усулларини жорий этиш бўйича улкан тарихга эга (қуйида батафсил).

Тадқиқот ва амалиёт шунини кўрсатадики, натижани бошқариш учун ижро этувчи органга (хар бир ходимдан, то давлат бирлашмалари миқёсигача) вазифани, мақсадни, стратегияни қай даражада бажарганлигини баҳолай олиш ва шу билан бирга, келгуси ҳаракатлар, яъни бошлаган ҳаракатларини давом эттириши ёки бошқа йўналишга ўтиши тўғрисида фикр билдириш зарур.

Шундай қилиб, биз самарадорликни бошқариш тизими атамасини батафсил таҳлил қиламиз. Самарадорликни бошқариш (Performance Management) – мақсадга эришишни баҳолаш учун амалга ошириладиган бир қатор жараёнлар тизимидир. Ушбу жараёнлар давомида ишлаш кўрсаткичлари устидан назорат ва мониторинг асосида доимий равишда баҳоланади, тўсиқлар бартараф этилади ва ресурсларни мақбул тақсимлашга эришилади.

Бу «бизнес режаларни бошқариш» ва «натижага йўналтирилган бошқариш» деб ҳам аталади.

Самарадорликни бошқариш – киритилаётган маълумотларни, шу жумладан, миқдорий ва сифат омилларнинг натижа ва таъсирларини баҳолаш.

Аммо баҳолашни амалга ошириш учун маълум мезонлар ёки кўрсаткичларни ишлаб чиқиш керак.

Самарадорлик кўрсаткичи ҳар қандай маъмурий ҳаракатдан кутилган мақсадга эришилганлигини баҳолашга имкон берадиган мезондир. Шунга кўра, агар самарадорлик кўрсаткичлари ишлаб чиқилмаса, самарадорлик мақсадини бошқариш ёки баҳолаш мумкин эмас.

Шундай қилиб, ижроия органи фаолиятини бошқариш учун баҳолашни амалга ошириш керак, аммо бу баҳолаш тўғри ишлаб чиқилган кўрсаткичларга асосланиши ва тизимли бўлиши керак.

Ушбу йўналишдаги хорижий мамлакатлар тажрибасининг таҳлили самарадорликни баҳолашнинг турли хил тизимларининг кенг доирасини кўрсатади.

Ташкилот фаолияти самарадорлигини ўлчайдиган дастлабки тизим 1932 йилда француз олими Ж.Л.Мало томонидан ишлаб чиқилган ва олинган натижаларга асосланган «Tableau de bord» тизими эди. Замоनावий тадқиқотчилар И. Чиापелло ва М. Лебас ушбу тизимни иқтисодий ва иқтисодий бўлмаган хусусиятларнинг умумий сабаб-оқибат алоқаларини «танлаш, хужжатлаштириш ва изоҳлаш» учун ишлатиладиган бошқарув механизми сифатида тавсифлайди¹.

АҚШда П. Друкернинг Мақсадларни бошқариш назарияси (Management by Objectives – MBO), айниқса, машҳур. Унинг ёрдами билан ҳар қандай ходимнинг индивидуал ютуқлари баҳоланади, бунда маълум вақт давомида ходимнинг фаолияти натижаларига эътибор берилади. Кейинчалик ушбу назария асосида фаолият самарадорлигини баҳолаш усули – асосий фаолият кўрсаткичлари усули ишлаб чиқилди (Key Performance Indicators, KPI)².

Шу билан бирга, 1970 йилда Умумий сифат бошқаруви (Total Quality Management, TQM) ташкил этилди – бу умумий ташкилий жараёнларнинг хусусиятларини доимий равишда оширишнинг универсал усули бўлиб, у Япония ва АҚШда амалий қўлланилишини топди ва ташкилотнинг ўз

¹ Ключков А. КРІ и мотивация персонала. – М.: Эксмо, 2010. 170 с.

² Ключков А. КРІ и мотивация персонала. – М.: Эксмо, 2010. 170 с.

фаолиятида энг юқори самарадорликка эришган ходимларини мукофотлаш амалиётига эга бўлди¹.

Бинобарин, рус тадқиқотчиларининг² таъкидлашича, Россияда ишлаш кўрсаткичларини баҳолашнинг энг кутб-ли усули Р.Каплан ва Д.Нортоннинг асарларида тасвирланган Balanced Scorecard тизими (BSC – мувозанатланган кўрсаткичлар тизими)³. Муаллифлар бошқарув ғояларини мақсадлар бўйича, аниқ принципларга мувофиқ комбинацияланган кўрсаткичлар бўйича умумлаштирдилар ва тизимни амалга оширишнинг амалий жиҳатларига ҳам етар-лича эътибор беришган.

Шуни ҳам таъкидлаш керакки, 1993 йилда К.Адамс ва П.Робертс томонидан EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – самарадорлик ва ўсишни баҳолаш) деб номланган концепция таклиф қилинди. Самарали баҳолаш концепцияси кучли назорат ва тезкор алоқани таъминлайди.

Бундан ташқари, 2003 йилда Р.Хьюберт кўп мақсадли кўрсаткичлар харитасини (Total Performance Scorecard) яратди. Моделнинг асосий концепцияси ходимларни юқори даражадаги масъулият ва садоқат даражасига эриштириш, шунингдек, шахсий тайёргарликни, оммавий ўқиш ва ижодкорликни шакллантиришни ривожлантиришдир. Бу шуни англатадики, агар ходимнинг индивидуал мақсадлари ҳисобга олинса, у компаниянинг умумий қабул қилинган мақсадларига мувофиқ ишлайди ва ўйлайди⁴.

1. Замонавий рус тадқиқотчилари ва амалиётчиларининг нуқтаи назарича, ташкилотлар ва ходимлар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг хорижий тушунчалари меҳнатни илмий ташкил этиш доктринаси талаблари ва бюрократик ташкилий маданият тамойиллари билан чекланган,

¹ Chiapello E., Lebas M. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information // Working Paper (Revised Third Draft), August 2001, p. 3-10,

² Ключков А. КРІ и мотивация персонала. – М.: Эксмо, 2010. 170 с.

³ Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 416 с.

⁴ Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность. – М.: Альпина Паблшер, 2013. 305 с.

асосан, давлат секторига қараганда тижорат компаниялари учун мос келади¹

2. Бундан ташқари, чет эллик тадқиқотчи С.Номден Европа Иттифоқиға аъзо давлатларда давлат хизматида кадрлар бошқаруви соҳасида ислохотларни амалга ошириш тажрибасини ўрганар экан, давлат хизматидаги замонавий кадрлар менежменти фақат маъмурий парадигма – «тана менежменти»га, яъни қоида ва стандартларнинг аниқ ривожланишига асосланганлигини таъкидлайди².

Бундан ташқари, тадқиқотчилар А.Матен ва Г.Камелия давлат бошқаруви самарадорлигини Руминия мамлакати мисолида таҳлил қилар эканлар, давлат бошқаруви бу давлат ҳокимияти органлари томонидан жамият ва ҳар бир фуқарога кўрсатиладиган хизматларнинг комбинацияси эканлигини аниқладилар. Шундай қилиб, давлат хизматчилари фаолиятининг самарадорлиги тўртта кўрсаткич билан белгиланади: фуқарога йўналтирилганлик, хизматларни тақдим этиш вақтини қисқартириш, кўрсатилаётган хизматлар нарҳини пасайтириш ва сифатини ошириш [14].

Й.Булек ва Л.Мурнинг сўзларига кўра, давлат хизматчиси фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш интеграциялашган кўрсаткични, шу жумладан талабларга мувофиқ ишларнинг сифатини ва мавжуд ресурсларни тўғри ишлатиш / тақсимлаш қобилиятидан фойдаланишни ўз ичига олади. Шунга кўра, ушбу ёндашув мижозлар эътиборини ва тақдим этилаётган хизматларнинг сифатини эмас, балки ресурсларни тақсимлаш ва сифат стандартларига риоя қилишга қаратилади³.

¹ Редченко К. Показательное несогласие: BALANCED SCORECARD И TABLEAU DE BORD. Эл. портал Технологии корпоративного управления http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611

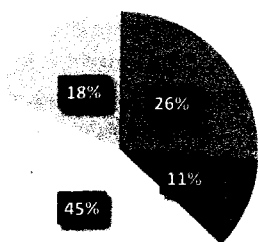
² Кодирова Ш.А. Оценка эффективности деятельности государственных служащих: современное состояние и перспективы развития // «Жамият ва бошқарув», №3, 2019.

³ Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVNS15.pdf> (доступ свободный).

Шундай қилиб, иш фаолиятини баҳолаш учун мавжуд тушунчалар давлат секторига қараганда кўпроқ хусусий секторига мўлжалланган. Шундан келиб чиққан ҳолда, давлат ташкилотлари ва уларнинг ходимлари хусусиятларини (ташкилий тузилма, иш механизмлари, меъёрий ҳужжатлар, миссия ва унинг вазифаларини) ҳисобга олган ҳолда баҳолаш усулини ишлаб чиқиш ва синовдан ўтказиш долзарб муаммо бўлиб қолмоқда.

Ходимлар фаолиятини баҳолаш тизимини жорий этиш муҳимлигини чуқур ўрганар эканмиз, бугунги кунда раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар фаолиятини баҳолашда субъективлик омиллари тўғрисида гапириш мумкин. Давлат хизматчиларини баҳолаш бўйича *ҳозирги вазиятни* таҳлил қилишга доир давлат хизматчиларилари ўртасида ўтказилган тадқиқотимиз¹, улар самарадорлигини баҳолашнинг объективлигини ошириш учун миқдорий кўрсаткичларни киритиш зарурлигини кўрсатди (24-расмга қаранг).

Объектив натижага эришиш учун давлат хизматчиларининг иш фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг қандай усуллари қўллаш керак?



- а) бошқаларнинг фикрини ўрганиш;
- б) бошқарувчининг фикри;
- в) миқдорий кўрсаткичлар орқали: топширилган вазифаларнинг бажарилишига қараб;
- г) иқтисодий кўрсаткичларга асосан-бажарилган ишнинг сарфланган ресурсларга нисбатан.

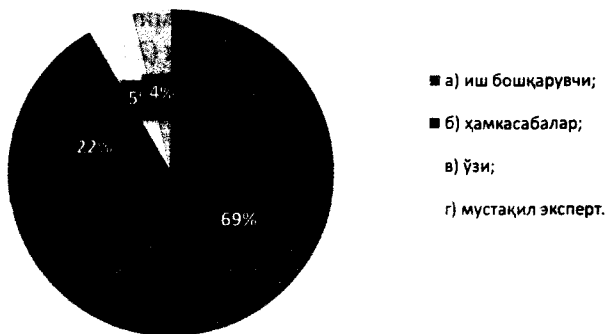
24-расм. Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг объективлигини ошириш йўллари.

¹ Кодирова Ш.А. Оценка эффективности деятельности государственных служащих: современное состояние и перспективы развития // «Жамият ва бошқарув». №3, 2019.

Юқоридаги диаграммадан кўриниб турибдики, раҳбарнинг фикри давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг объективлигини оширишда энг кам «овоз»га эга, миқдорий кўрсаткичлар респондентлар сони бўйича биринчи ўринга чиқади: бажарилган вазифаларнинг умумийлиги, 2-чи ўринда бошқаларнинг фикрини ўрганиш.

Респондентларнинг фикрига кўра, давлат хизматчиси фаолияти самарадорлигини ким баҳолаётгани ва ким баҳолаши зарурлиги каби масалалар муҳимдир. Қуйидаги иккита жадвалда ушбу саволларга субъектларнинг жавоблари акс эттирилган.

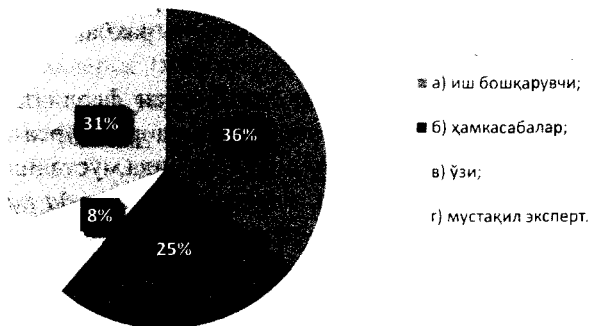
Иш жараёнида ҳамкасабларингизнинг иш фаолияти самарадорлигини ким баҳолайди?



25-расм. Давлат хизматчиси фаолиятини ким баҳолайди?

25-диаграммадан кўриниб турибдики, 69% ҳолларда ходимларнинг самарадорлиги раҳбарлар томонидан баҳоланади, қарийб 3 баравар кам ҳолатларда эса ҳамкасблар томонидан баҳоланади.

Давлат хизматчилари иш фаолияти самарадорлигини ким баҳолаши керак?



26-расм. Давлат хизматчиси ишини ким баҳолаши керак?

26-диаграммага қараб айтиш мумкинки, респондентларнинг фикри қуйидаги тарзда: уларнинг учдан бир қисми давлат хизматчиларининг фаолияти раҳбар томонидан баҳолаши керак деб, шу билан бирга, деярли бир хил одамлар мустақил эксперт баҳолаши керак деб ҳисоблашади, учинчи ўринда ҳамкасблар томонидан берилган баҳоdir.

25 ва 26-диаграммаларни таққослаб, биз кескин динамикани кўришимиз мумкин, бу давлат хизматчиси фаолияти самарадорлигини баҳолашда раҳбарнинг ролини камайтириш, шунингдек, баҳолаш тизимида мустақил экспертни жалб қилиш зарурлигини англатади.

Кўришиб турибдики, бу раҳбарларнинг субъективлиги, онгли ёки онгсиз равишда унга нисбатан бошқача муносабатда бўлган раҳбар учун умуман «суюкли» ходимларга эга бўлиш қобилиятдан келиб чиқади. Одатда, бундай ҳолат бошқа ходимлар томонидан сезилади ва ҳатто раҳбар объектив баҳолаган тақдирда ҳам, ташқаридан қараганда ишчилар қарама-қарши фикрга эга бўлиши мумкин, бошқа ҳолларда, раҳбар ҳақиқатдан ҳам «суюкли» ходимини янада ижобий баҳолаётганини кўриш мумкин. Бунини тасдиқлаш учун биз 24-диаграмманинг натижаларини эслашимиз

мумкин: «Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг объективлигини ошириш йўллари» сўралганда респондентлар, биринчи навбатда, миқдорий кўрсаткичларни, сўнгра бошқалар фикрини, охириги ўринда – раҳбарнинг фикрини (11%) қўйишган.

Шундай қилиб, давлат хизматчиси фаолиятини баҳолашда холисликни ошириш учун миқдорий кўрсаткичларни жорий этиш, мустақил эксперт ёрдамида мустақил баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш, *баҳолаш жараёнида раҳбарнинг ролини камайтириш, шунингдек, атрофдаги ҳамкасбларнинг фикрларини ҳисобга олиш* керак. Давлат хизматчилари иш фаолиятини баҳолашнинг ҳозирги ҳолати тўғрисидаги хулоса бизга объектив, ошқора баҳолаш механизминини жорий этиш зарурлигини кўрсатади.

Шундай қилиб, иш фаолиятини бошқариш соҳасидаги *хорижий тажрибани* таҳлил қилиш, давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашдаги мавжуд вазиятни, Ўзбекистоннинг хусусий секторида баҳолаш тизимини жорий қилиш амалиётини ўрганиш асосида, бизнинг эътиборимиз қўплаб мамлакатларда кенг тарқалган Самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари ёки *Key performance indicators* тизимига (кейинги ўринларда САК, КРІ) қаратилади. Кейинчалик, биз ушбу тизимнинг нима эканлигини, у нимага асосланиши, нима учун кераклиги ва у раҳбар кадрларга нисбатан қандай қўлланишини батафсил кўриб чиқамиз.

*КРІ*¹ – бу ташкилотнинг ижро органи фаолиятини аниқлаш учун ишлатиладиган ўлчаш мезонидир. Баҳолаш мезонлари белгиланган вақт (ҳар ой, ҳар чоракда, ҳар олти ойда, ҳар йили) да ҳисобланади.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, Питер Друкер ўзининг «Мақсадларни бошқариш» ғояси билан КРІ тизимига асос солган. Шу туфайли, XX асрнинг 50-йилларида машҳур бўлмаган бошқарув вазифасини илмий интизомга ай-

¹ ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Сифатни бошқариш тизимлари. Асосий қоидалар ва лугат, [Электрон манба]: Ҳуқуқий ва норматив-техник ҳужжатларнинг электрон жамғармаси <http://docs.cntd.ru/document/1200068733>

лантириш мумкин бўлди. У асосий кўрсаткичлар орқали иш фаолиятини ўлчаш тизимини таклиф қилди. Друкернинг сўзларига кўра, раҳбарлар кундалик вазифаларни ҳал қилиш жараёнида иштирок этганда «вақт тузоқларидан», яъни натижаларга (мақсадларга) йўналтирилган вазифаларни бажаришни унутишни бошлашдан қочишлари керак. Мақсадлар бошқарувининг замонавий тимсоли бу «САК тизими» бўлиб, у кўплаб бошқарув концепцияларини ўз ичига олади (юқорига қаранг).

Ушбу концепцияни тушунишда муаммолар келиб чиқмаслиги учун ISO 9000:2008 стандартида келтирилган формулалар ишлаб чиқилган. Мавжуд стандартда «performance» тушунчаси икки соҳага бўлинади. Биринчиси, самарадорлик (натижадорлик), яъни ташкилотнинг натижаларга эътибор бериш қобилиятини тавсифлайди. Иккинчиси – унумдорлик, яъни ташкилот томонидан олинган натижа ва белгиланган вақтга эришиш учун сарфланган харажатлар ўртасидаги боғлиқликни англатади. Шу сабабли, натижага эришилганлик даражаси ва натижани олиш харажатлари ҳам мавжуд.

Олинган ресурслар нуқтаи назаридан натижаларни баҳолаш (унумдорлик) самарадорликни шакллантириш мезонларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади, натижада унумдорлик икки элементнинг вазифаси эканлиги аниқ – олинган натижалар ва уни олишга имкон берадиган манбалар. Бир томондан, агар натижага эътибор қаратилса ва унга эришиш учун мавжуд ресурслардан оқилона фойдаланиш тўғрисида бош қотирилмаса, унда тезда натижа келтирадиган воситасиз қолиш мумкин. Бошқа томондан, агар фақат манбаларга эътибор қаратилса, унда, умуман, натижа бўлмаслиги мумкин.

Самарага эришиш учун ресурслар минималлаштирилсагина унумдорликка эришиш мумкин. Шунинг учун ҳам унумдорликни, ҳам самарадорликни баҳолаш керак, чунки улар орасидаги мувозанат муҳимдир.

Сеул миллий университети профессори Ли Чан томонидан таклиф қилинган КРЎни метафорик тарздаги тавсифига кўшиламиз: «... ўйинчилар ҳам, ўйин томошабинлари ҳам келишилган қоидалар асосида қандай баллар берилишини олдиндан билишади, баллар маълум бир жамоага ёки ўйинчига берилади. Ўйин давомида, ундан олдин ёки ундан кейин қоидаларни ўзгартириб бўлмайди. Яъни КРЎ олдиндан келишилган ва қабул қилинган ўйин қоидаларига ўхшайди»¹.

Авваламбор, шунини таъкидлаш керакки, КРЎдан фойдаланиш мақсадига чуқур кириб бориш, ушбу тизим туфайли ташкилот ходимлари, уларнинг мақсадга интилиши ва ўз вазифасини сифатли бажаришига таъсир қилиш мумкин. Шунингдек, ишлашга асосланган кўрсаткичлар тизими ҳар қандай орган, унинг бўлими ёки ижрочиси қайси босқичда жойлашганлигини ва мақсадларига эришиш учун қанча иш бажариши кераклигини тушунишга ёрдам беради.

Таъкидланганидек, САК тизимини жорий этишда ходимлар мукофотланади, бу кучли рағбатдир ва аксарият бундай ҳолларда нафақат пул роль ўйнайди, балки ходимлар учун адолат туйғуси, шунингдек, уларнинг тиришқоклиги ва саъй-ҳаракатлари эътиборга олинади.

Ушбу мавзунини атрофлича кўриб чиқсак, САК тизимини ишлаб чиқиш ва уни давлат секторига жорий қилишда нималарга асосланиш лозим.

Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолаш тизими ҳар бир ташкилот олдига қўйилган асосий стратегик мақсадлардан келиб чиқади. Кейинчалик мақсаднинг муваффақиятли бажарилишини аниқлаш учун ташкилотнинг узок муддатли мақсадларидан (қарашларидан) самарадорлик кўрсаткичларини шакллантиришга ўтишни тасвирлайдиган расмни тақдим этамиз.

¹ Қодирова Ш. Қодирова иштирокида профессор Ли Чан билан интервью, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида интервью: <https://t.me/joinchat/AAAAAEbceEuKJccp-PFrtw>



27-расм. Ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларидан КРПга ўтиш¹

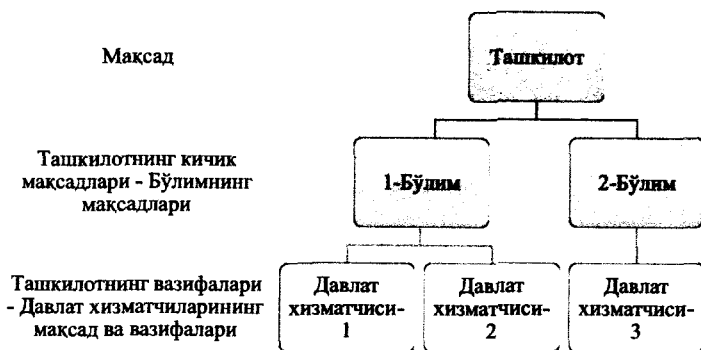
Давлат хизматчилари фаолиятини баҳолашнинг объектив механизми, тўғри ишлаб чиқилган баҳолаш мезонларига асосланади. Мезонлар ёки кўрсаткичлар давлат хизматчисининг вазифаси (баъзи манбаларда, ташкилотнинг келажакдаги қиёфаси) ва ташкилотнинг стратегик мақсадлари билан бевосита боғлиқ режалаштирилган фаолиятдан келиб чиқади. Шу билан бирга, ташкилот муайян бўлимлардан, ходимлардан иборат бўлиб, улар, ўз фаолиятини стратегик мақсадларга эришишга имкон берадиган тарзда ташкил қилишлари керак.

Шу билан бирга, ташкилот ўз таркибий бўлинмаларига эга, улар ўз саъй-ҳаракатини жамлаган ҳолда ўз миссиясини бажариши ва мақсадга эришиши зарур.

¹ Профессор Хён Ёнгукнинг Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида «Uzbekistan APA Capacity Building workshop 2019. 6.6.-6.7» доирасидаги «Фаолият мониторинги ва иш фаолиятининг асосий кўрсаткичлари (КРП)» мавзусидаги маърузасидан.

Миссия бу – ташкилотнинг мавжудлиги сабаблари бўлиб, унга ўхшаш ташкилотлардан қандай фарқ қилиши ва ташкилот нима учун мавжудлиги, муҳим вазифасини аниқлатади.

Стратегик мақсад – келажакда излаш керак бўлган ташкилот фаолияти натижаларининг прототипидир. Мақсад ташкилот олдига ҳам, унинг тузилмалари олдига ҳам, айрим ижрочилар олдига ҳам қўйилади. Мақсад – ўлчовлик, аниқлик, эриша олишлик, стратегия билан боғлиқлик, шунингдек, вақт билан тавсифланади.



28-расм. Мақсадлар «дарахти»¹

Стратегик мақсадни амалга ошириш учун уни «кичик гуруҳларга» бўлиш керак, шундай тарзда мақсадлар «дарахти» ҳосил бўлади (5-расм). Ушбу усул ҳар бир ижро этувчи орган учун ўз мақсадларини белгилаш ва келажакдаги мақсадлар билан алоқани кўришга имкон беради. Шундай қилиб, кичик гуруҳларда мақсадларга эришиш, унинг юқори даражаларига эришишига таъсир қилади.

Тушуниш мумкинки, КРП (САК) тизими таркибий бўлинманинг ва умуман ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишига қўшган ҳиссасини баҳолаш асосида

¹ Мақсадлар, кичик мақсадлар, вазифалар сони унинг ўзига ҳослиги ва функцияларига боғлиқ.

ходимларнинг иш фаолиятини баҳолаш технологияси ҳисобланади.

Раҳбар кадрлар САКи. Хўш, қандай қилиб раҳбарнинг САКини ўлчаш мумкин? Бу саволга жавоб бериш учун биз бошлиқнинг фаолиятини таҳлил қиламиз. Аммо олдин бир савол берамиз: «Қайси раҳбар ўз ишини яхшироқ бажаради: столида жуда кўп ҳужжатлар бўлганими ёки бўлмаганими?» Тўғри жавоб: «Кимнинг столида кўп ҳужжатлар бўлмаса, уларнинг ҳаммаси тартиб билан жойида турибди» Биз бунга кейинроқ қайтамыз.

Ходимларни бошқариш тизимида кадрларни бошқариш раҳбарнинг асосий ваколатларига асосланади: мақсадни тўғри белгилаш, мақсадларга эришиш учун тадбирларни режалаштириш, ўз ваколатларини тақсимлаш, ходимларни назорат қилиш (қайта алоқа) ва уларнинг мотивацияси – ички қизиқиш ва ишлаш истаги пайдо бўлиши.

Раҳбарнинг асосий вазифаси юқоридаги кўникмаларни қўллаган ҳолда ўз мақсадларига эришиш учун бир гуруҳ одамларни бошқариш эканлигини ҳисобга олганда, у натижага эътибор қаратиши керак. Яъни мақсадни белгилаш босқичида, раҳбар нимага эришш ва бунга қандай йўл билан боришини ва, асосийси, бу йўлда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ўрнини тушуниши керак. Шундай қилиб, ҳар бир ходим вазифаларни тақсимлаш, ваколатларни узатиш жараёнида раҳбар томонидан топшириқлар олади. Кейин ҳамма уни бажара бошлайди. Раҳбар бу жараёни маълум бир вақтда (ёки вазифанинг мураккаблиги ва ходимнинг хусусиятлари, тажрибасига қараб) кузатиб бориши ва фикр-мулоҳазаларини билдириши, яъни ўз ходимларига раҳбарлик қилиши мақсадга мувофиқдир. Раҳбар фаолиятининг натижаси – бу ўз ходимлари фаолиятининг самараси (натижаси), шунинг учун (қайси раҳбар яхшироқ деган саволга қайтсак), ўз ваколатларини ходимларга оптимал тарзда топширган (вазифаларни тақсимлаган) ва шу асосда столида ортикча ҳужжатлар бўлмаган раҳбар яхшироқ ҳисобланади.

Бошқарувчининг фаолияти ходимлар фаолиятини ташкил этишга қаратилганлиги туфайли, «уларнинг самарадорлигини қандай мезонлар бўйича ўлчаш мумкин?» деган савол туғилади.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, самарадорлик кўрсаткичлари ташкилот мақсадларига мувофиқ келади ва уларнинг натижалари ўлчанади. Яъни раҳбар зиммасига бир қатор вазифалар (узоқ муддатли, қисқа муддатли, содда, мураккаб, гуруҳ, индивидуал ва бошқалар) юклатилади, у қўл остидагиларни бошқариш орқали уларни сифатли бажариши лозим. Лекин раҳбар ўз ходимларини топшириқни тўғри бажармайди деб билиб, улар учун ҳамма ишни ўзи бажарса, бу вазифаларнинг тақсимланишида муаммолар борлиги ёки унинг етишмаслигидан дарак беради. Бошқа бир ҳолат: раҳбар барча ходимларининг имкониятларини била туриб, энг муҳим ва қийин вазифаларни битта ходимга топшираверади, доимий равишда унга ортиқча вазифа юкланади, аммо барча ишчилар бир хил маош олади. Бундай ҳолатда раҳбар қандай хатога йўл қўйди? Бу ходим яқин орада чарчайди ва шашти тушади, шунингдек, унда адолатсизлик ҳисси уйғонади (Нега мен ҳаммадан кўп ишлайман? Негача биз бир хил маош оламиз?), бошқа ходимлар эса ривожланмайдилар, ўзлари устида ишламайдилар. Бу ходимларга нисбатан тенг иш тақсимотининг йўқлигини кўрсатади. Бундан хулоса қилишимиз мумкинки, мақсад ва вазифаларга раҳбар томонидан самарали равишда эришиш мумкин, аммо олдимизда унинг бошқарув самарадорлигини баҳолаш усулини ишлаб чиқиш вазифаси турибди, чунки бу унинг асосий вазифасидир. Сўнгра раҳбарнинг САКини ишлаб чиқишда, унга юкланган вазифаларга кўшимча равишда, бошқарув ходимларининг асосий кўникмаларига эътибор қаратишимиз керак. Бошқарув ходимларининг фаолиятини баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишга мисол қуйидаги жадвалда келтирилган. Мезонларни бошқариш хусусиятлари қуйидагича бўлиши мумкин:

**Бошқарув ходимларини баҳолаш учун жараён
кўрсаткичлари**

Бошқарув хусусиятлари	Мезонлар
<i>Мақсадни белгилаш</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Мақсадни тўғри белгилаш. • Мақсадни батафсил тушунтириш. • Нагижани (якуний маҳсулот) кўра олиш. • Ходимлар билан керакли натижани баҳам кўриш. • Ҳар бир ходим мақсадни ва нимага эришиш кераклигини тушуниши.
<i>Режалаштириш</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Тўғри режалаштириш – вазифаларни мақсадларга қараб, кичик гуруҳларга батафсил тақсимлаш. • Ҳар бир вазифани бажариш учун аниқ муддат белгилаш. • Режалаштиришда мақсадга эришиш (унга боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган) шартларини ҳисобга олиш.
<i>Вазифаларни тақсимлаш</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Вазифаларни барча ходимларга тақсимлаш. • Вазифаларни тенг тақсимлаш. • Вазифанинг исталган шакли ва натижаси ҳақида гапириб ўтиш. • Ҳар бир ходимга муддат белгилаш. • Ҳар бир ходимнинг назорат турини (якуний, тўсатдан, даврий ва ҳ.к.) белгилаш (вазифаларнинг мураккаблигига, ходимларнинг хусусиятларига қараб) ва ходимларни бу ҳақда огоҳлантириш.
<i>Ходимларни назорат қилиш (ва қайта мулоҳаза билдириш)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ҳар бир аниқ вақтда назорат қилиш даврини белгилаш (раҳбар маълум бир ходим учун тайинлаган бошқарув турига боғлиқ, юкоридаги хатбошига қаранг). • Ўзи учун ҳам, ишчилар учун ҳам у қайси босқичда эканлигини белгилаш. • Тўғри фикрларни бериш (тавсиялар, яхши ва ёмон томонларини кўрсатиш), ходимни йўналтириш).

Ходимларни мотивациялаш	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимлар фаолиятининг ижобий жиҳатларини тўғрисида қайд этиш. • Иш натижаларига кўра, ижобий қўллаб-қувватлаш (рағбат шаклида). • Топшириқларни бажаришда энг кўп ажралиб турадиган ходимларни қайд этиш. • Карьера имкониятлари ҳақида айтиб ўтиш. <ul style="list-style-type: none"> • Ходимларга тадбирларда тақдимотлар ўтказишга имкон бериш. • Ходимларнинг фикрлари, ғояларини тинглаш ва эътиборга олиш. • Қуйи бўғинларни ўз устида ишлашга ундаш. • Қўл остидагиларга яхши ўрнак бўла олиш. • Муҳим нарсаларни ўргатиш.
--------------------------------	--

Юқоридаги мезонлар жадвали бошқарув ходимларининг фаолияти самарадорлигининг кўрсаткичи бўлиб хизмат қилиши мумкин, шу билан бирга, натижани баҳолашни ҳам ҳисобга олиш керак. Бунинг учун қуйидаги кўрсаткичларни кўриб чиқиш мумкин, улар ҳам вазифаларнинг ўзига хос хусусиятларига қараб батафсил кўрсатилиши мумкин.

5-жадвал

Баҳолаш учун натижанинг кўрсаткичлари

Мақсад кўрсаткичлари	Ўлчаниши
• Бажарилган вазифалар сони	Рақамларда
• Бажарилган топшириқнинг сифати	10 баллик тизимда
• Топшириқларни бажаришда инновациялардан фойдаланиш	Фойдаланилган янгиликлар сони
• Белгиланган муддатларда бажариш	Белгиланган муддатда, муддатидан олдин, белгиланган муддатдан кечикиб
• Сарфланган (тежалган) ресурслар	Режалаштирилган харажатлар бўйича, тежалган ва сарфланган

КРІ тизимининг *вазифалар йўналиши* куйидагиларга қаратилган:

- ҳар бир давлат хизматчисининг ёки таркибий бўлинманинг ишини баҳолаш;

- давлат хизматчиларини натижа учун ишлашга ундаш;

- ҳар бир давлат хизматчисининг ўз иши натижаси учун жавобгарлигини ошириш;

- энг истикболли давлат хизматчилари ва бошқарув ходимларини ривожлантириш ва такомиллаштириш;

- ташкилотдаги «заиф» жойлар тўғрисида статистик маълумотларни тақдим этиш;

- жараённинг натижага таъсири ҳақидаги ҳисоботни мавжуд ва визуал шаклида кўра олиш имкониятини яратиб бериш;

- ҳар бир бошқарув қарорининг мазмунлилиги.

Бундан ташқари, шунини таъкидлаш керакки, бизнинг вазиятимизда бошқарув ходимларининг фаолиятини баҳолаш мезонлари (кўрсаткичлари)ни ишлаб чиқишда ҳар бир мезоннинг вазни аҳамият даражасини аниқлаш керак, чунки ҳар доим ҳам муҳим ва унчалик муҳим бўлмаган ҳолатлар ва албатта, иш унумдорлигини баҳолашнинг ҳам кўрсаткичлари мавжуд. Ҳар бир индикаторнинг ўрни кўрсаткичнинг мураккаблиги ва аҳамияти билан белгиланади. Раҳбарлар нафақат ўзининг, балки ходимлар вазифаларининг аҳамият даражасини ҳам ўзгаришларни тушунишлари ва ўз ишларида эътиборга олишлари муҳимдир.

Кўрсаткичларни ишлаб чиқиш ва аҳамият даражасини аниқлаш КРІ тизимини ривожлантиришнинг ажралмас қисми, шу билан бирга, амалга тадбиқ этишнинг ҳам ҳар бир қисми муҳимдир. КРІ тизимини амалга тадбиқ этиш учун – хусусан, раҳбарларнинг ишини баҳолаб, ушбу кўрсаткичларнинг мониторинги механизмини ишлаб чиқиш керак.

Шу билан бирга, КРІ тизимини жорий қилиш ушбу тизимни синовдан ўтказиш жараёнида амалга оширилади, шунинг учун уни жорий қилиш ва ривожлантириш бўйича куйидаги қадамлар қўйилиши керак:

Тайёргарлик босқичи

Тизимнинг методологик асосларини яратиш

KPI тизимини автоматлаштириш

Тизимни амалга ошириш

KPI тизими мониторинги

29-расм. KPI тизимини киритиш алгоритми.

Ҳар бир босқич муайян ҳаракатлар билан тавсифланади:

1) *Тайёргарлик босқичи:*

• KPI тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун жавобгар шахсларни тайинлаш;

• давлат органи фаолиятидаги мавжуд вазият таҳлили;

• тизимни амалга оширишнинг батафсил режасини ишлаб чиқиш;

• амалга ошириш муддатларини аниқлаш.

2) *Услубий асосларни яратиш:*

• KPI тизимини моделлаштириш;

• давлат хизматчиларининг меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларига ўзгартиришлар тайёрлаш;

• KPI тизимига асосланган бошқарув моделини ишлаб чиқиш;

• ташкилий тузилмани оптималлаштириш;

• KPIлар асосида янги ҳисобот тизимини яратиш.

3) *KPI тизимини автоматлаштириш (1С ёки Битрикс¹ татбиқ қилиш орқали):*

¹ Кўпинча хусусий секторда (жумладан, Ўзбекистонда) ишлатиладиган автоматлаштирилган КПИ баҳолаш тизими. Қулайлик, уни муайян кўрсаткичларни қўшиш орқали турли ташкилотларга мослаштириш мумкинлигидадир. Яна бир афзаллиги – маълумотларни киритиш қулайлиги, график тақдимот. https://www.bitrix24.ru/?utm_campaign=bitrix&utm_medium=google_cpc&utm_source=google_cpc&utm_term=b_002&gclid=CjwKCAjwm4rqBRBUEiwAwaWjJD2VrFXUEatVSw4G14u_HA7pRyFY2sh0ayn2KQIL7zwlvi8jfhUYRoCY8gQAvD_BwE&?p=5258587&UEatVSw4G14u_HA7pRyFY2sh0ayn2KQIL7zwlvi8jfhUUEatVSw4G14u_HA7pRyFY2sh0ayn2KQIL7zwlvi8jfhUuiwAwaWjJD2VrFXUEatVSw4G14u_iwAwaWjJD2VrFXUEatVSG14u

- модель асосида дастурий маҳсулот яратиш учун техник шартларни ишлаб чиқиш;
- дастурий таъминотни тўғридан-тўғри яратиш;
- ташкилот ходимларига яратилган тизим учун ўқув машғулотларини ўтказиш.

4) *KPI тизимини жорий этиш:*

- ушбу тизимни бир қатор бўлимларда пилот лойиҳалар сифатида жорий этиш;
- барча давлат идоралари учун кенг жорий қилиш;
- тизим қандай ишлашини ва унинг аҳамиятини тушуниш учун ходимлар ўртасида тренинглар ва ўқув машғулотларини ўтказиш.

5) *KPI тизимининг ишлашини мониторинг қилиш:*

- тизимнинг ишлаши ва самараси тўғрисида маълумот тўплаш;
- мумкин бўлган носозликларни бартараф этиш.

6-жадвал

KPI ни ҳисоблаш мезонлари

Вазни % (Wi)	Муайян индикаторнинг аҳамияти. Жами 1 га тенг бўлиши лозим.
База (Qbi)	Индикаторларнинг рухсат этилган минимал қиймати. Бошланғич кўрсаткичдан паст даража – натижанинг йўқлиги.
Режа (Qpi)	Интилиш керак бўлган қиймат; натижаларни яхшилаш учун нормадан баланд чора.
Факт (Qfi)	Вакт оралиғида ишнинг ҳақиқий самараси.

KPI тизимида асосий кўрсаткичларни ҳисоблаш тизимларини акс эттирадиган зарур мезонлар мавжуд (6-жадвал). Булар режалаштирилган самара билан ҳақиқатан бажарилган ишнинг боғлиқлигини математик ҳисобини аниқлашга имкон берадиган муҳим мезонлардир.

А	В	С	Д	Е	Ғ
	Ключевые показатели	Вес КРІ	Цель	Факт	Индекс КРІ
	КРІ 1	0,5	20%	22%	0,550
	КРІ 2	0,25	20%	17%	0,212
	КРІ 3	0,25	20%	30%	0,375
		1	Коэффициент результативности		1,137
					113,70%
Формула расчета КРІ: Индекс КРІ = 1 ес крІ*Факт: Цель					

30-расм. КРІ жадвали намунаси.

КРІ тизимини ишлаб чиқишда ҳар бир коэффициентга нисбатан маълум талаблар ҳисобга олиниши керак:

- Ҳар бир коэффициент аниқ белгиланиши керак, шунда ҳар қандай фойдаланувчи уни ўлчаши мумкин, ҳаттоки шу индикатор ёрдамида натижалари баҳоланаётган ходим ҳам. Масалан, мижозларга хизмат кўрсатувчи менежернинг иш жойида энг оддий бухгалтерия ҳисобини ташкил этиш унга ҳар доим қўлида бўлган маълумотлардан фойдаланган ҳолда «ўз» КРІсини ҳисоблашни осонлаштиради.

- Тасдиқланган кўрсаткичлар ва кўрсатмаларга эришиш керак. Мақсад ҳақиқий бўлиши керак, лекин, айти пайтда, рағбатлантирувчи бўлиши керак.

- Ҳар бир индикатор баҳоланаётган одамларнинг жавобгарлиги соҳасида бўлиши керак.

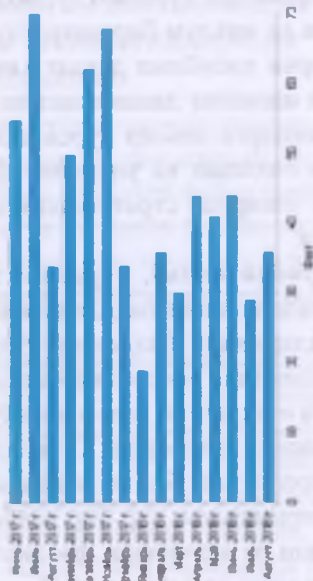
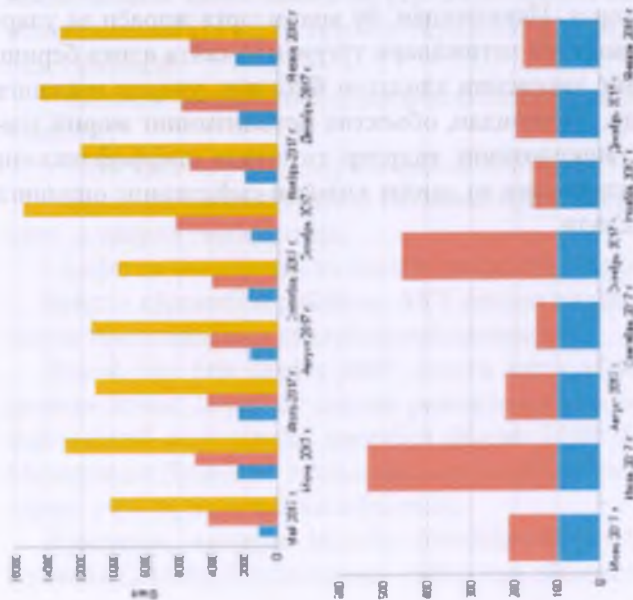
- Кўрсаткичлар ходимларни рағбатлантириш ва самарадорлигини оширишга ёрдам бериши керак ва бу мақсадларни белгилаш билан бевосита боғлиқдир

- Индикаторларни таққослаш керак, яъни бир хил кўрсаткичларни иккита ўхшаш вазиятда таққослаш имконияти бўлиши лозим.

- Коэффициент ўзгариши динамикаси визуал (график) тарзда тақдим этилиши керак, шунда натижаларга кўра хулосалар чиқарилиши ва қарорлар қабул қилиниши мумкин.

- Ва ниҳоят, ҳар бир кўрсаткич мазмунли бўлиши ва таҳлил учун асос бўлиши керак.¹

¹ Борисова Е.С., Шубцова Л.В. Особенности применения системы КРІ в государственном управлении // Финансовая экономика. – 2019. – № 3. – С. 713-718;



31-рasm. Муайян давр учун КРІ статистик тахлилининг намунаси.

31-расмдан кўриниб турибдики, КРІ тизимини жорий қилиш ва маълум бир давр учун ойлик статистик кўрсаткичларни ҳисоблаш давлат хизматчиси ёки таркибий бўлинма ишининг динамикасини аниқ кўриш, шу билан индикаторларга таъсир кўрсатадиган мумкин бўлган омилларни баҳолаш ва уларнинг фаолияти самарадорлигини янада ошириш стратегиясини ишлаб чиқиш имконини беради.

Шундай қилиб, хорижий тажриба таҳлили, кадрлар самарадорлигини баҳолашдаги мавжуд вазият, бошқарув ходимларининг баҳосини қўллаш имкониятлари, самарадорликнинг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни атрофлича ўрганиш натижасида хулоса чиқаришимиз мумкин. Хўш, бошқарув ходимларининг самарадорлигини баҳолаш қандай натижаларга олиб келади? Биринчидан, ҳар бир раҳбар ўз иш самарадорлигини ошириш ва ишчилари фаолияти натижаларини тартибга солиш учун ҳам натижани бошқариш қобилиятига эга бўлиши керак. Иккинчидан, бу ходимларга жараён ва уларнинг фаолияти натижалари тўғрисида қайта алоқа бериш, уларнинг ҳиссасини адолатли баҳолаш, уларни ишлашга ундайди. Учинчидан, объектив механизмнинг жорий этилиши ташкилотнинг кадрлар тизимида шаффофликнинг таъминланишига ва давлат хизмати сифатининг ошишига олиб келади.

3.2. Давлат бошқаруви академиясида рақамли таълим технологияларидан фойдаланиш

Бугунги кунда замонавий ахборот-коммуникация технологиялари (АКТ) кескин суръатда ривожланиб бораётган даврда ундан таълим тизимида самарали фойдаланиш фойдадан холи бўлмайди, албатта. Ҳозирда таълим тизимини ривожлантириш борасида дастурий таъминот ишлаб чиқувчи компаниялар томонидан кўплаб дастурий маҳсулотлар ишлаб чиқарилмоқда.

БМТ Барқарор ривожланишининг 4-мақсади сифатли таълимга бағишланган бўлиб, унда бу соҳани ривожлантириш борасида тавсиялар ишлаб чиқилган. Бу бўйича 2015 йилнинг 21-22 декабрь кунлари UNESCO раҳнамолигида Хитойда бўлиб ўтган анжуманда алоҳида «Рақамлаштириш имкониятлардан фойдаланиб, таълимда ўзгариш ясаш» мавзусидаги АКТ бўйича Халқаро конференцияда Циндао декларацияси қабул қилинган [1]. Унда таълим сифатини оширишда АКТга катта эътибор берилган. Жумладан, таълим тизимида:

– рақамли технологиялардан фойдаланиш имкониятини ошириш;

– очик таълим ресурсларини ривожлантириш;

– таълимда онлайн ўқитиш инновацияларидан фойдаланиш ва уларни татбиқ этиш;

– сифатни таъминлаш ва онлайн таълимни қамраб олиш.

Бундан кўриниб турибдики, АКТ соҳаси жаҳон ҳамжамияти томонидан ҳам қўллаб-қувватланмоқда.

Демак, ҳар бир давлат ушбу соҳага катта эътибор қаратиши лозим. Энди, бу соҳани ривожлантириш борасида фойдаланиб келинаётган оммабоп бўлган LMS (Learning Management System) – тизимлари ўқув жараёнларини бошқариш учун жуда қулай ҳисобланади.

Жумладан, ҳозирда Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) – Модулли объектга йўнал-

тирилган динамик таълим муҳити қўлланиб келинмоқда. Ҳозирда ундан фойдаланилувчи сайтлар сони 151 000 тага етган.

МООС (Massive Open Online Course) – Оммавий очик онлайн ўқув курслари. Ҳозирги вақтда ушбу курслар янада оммалашиб бормоқда. Ҳозирги вақтда МООСдан дунёга машхур бўлган компания ва университетлар фойдаланиб келишмоқда. Жумладан, Стэнфорд университети, Массачусет технология институти, Пенсильвания университети, Мичиган университети, Гарвард университети, Хан Академияси (Khan Academy), Бостон университети, Codecademy, Таълимда ахборот технологиялари бўйича ЮНЕСКО институти, ИНТУИТ, HTML Academy, TED компанияси, Openlearn, Futurelearn, Academic Earth, Udemy, Coursera, EdX, Udacity каби жаҳонга машхур кўплаб ташкилотлар ўз фаолиятинида МООС платформасидан фойдаланади.

МООСнинг ўзига хос жиҳатлари қуйидагилар:

– очиклик – МООС платформаси Интернет орқали 24x7x365 форматда ҳеч қандай чегарасиз фаолият олиб боради;

– мультимедиялилиқ – МООС аудио, видео, интерактив видео, 3D-дунё ва кўплаб замонавий технологиялардан фойдаланади;

– интерактивлик – МООС фойдаланувчиларнинг контент билан ўзаро муносабатини таъминлайди, уларнинг ўқитувчи (тьютор) билан мулоқот қилишини амалга оширади;

– бепул/шартли бепул (баъзи етказиб берувчилар фақат сертификат учун ҳақ олади);

– дунёнинг энг машхур университетларида таълим олиш (Гарвард университети, Массачусетс технология институти, Буюк Британиянинг очик университети, Москва давлат университети, Иқтисодиёт олий мактаби, МЕСИ, МИПТ ва бошқалар).

«Coursera» платформаси «ҳам дунёдаги энг яхши онлайн курслардан, онлайн ва бепул» ўтишни таклиф қила-

ди¹. «EdX» платформаси ҳам оммавий очиқ онлайн таълимнинг энг йирик платформаларидан бири саналади². HTML Academy, Универсариум ва Uniwеb платформалари. Хан Академияси – таълимни онлайн режимда олиб борувчи жаҳондаги улкан бепул таълим сайти. Академияга америкалик тадбиркор ва ўқитувчи Салмон Хан томонидан 2006 йилда асос солинган. Салмон Хан Бангладешда ҳиндистонлик иммигрантлар оиласида туғилган. Салмон Хан дунёга машҳур олий таълим муассасалари Массачусетс технология институти (МТИ) ҳамда Гарвард бизнес мактабларини тугатган ва инвестиция фондида ишлаган³.

Moodle масофавий ўқитиш жараёнини тўла қўллаб-қувватлаш учун кенг доирадаги имкониятлари, ўқув материаллари турли усулларда берилиши, билимларни текшириш ва ўзлаштириш назорат қилинишини алоҳида таъкидлаб ўтиш мақсадга мувофиқ.

Moodleда 20 турдаги интерактив ўқув материаллари мавжуд бўлиб, уларнинг сони ошиб бормоқда. Курс яратувчиси тизимнинг бундай имкониятидан фойдаланган ҳолда ўқитиладиган фанни фойдаланувчиларга интерактив кўринишда тақдим этиш имкониятини яратади.

Ҳозирги технологиялар жадаллик билан ривожланиб бораётган вақтда ривожланган давлатлар давлат бошқарувида кадрлар тайёрлашда рақамли технологиялардан самарали фойдаланиб келинмоқда. Айниқса, давлат бошқарув кадрларини тайёрлаш, захирасини шакллантириш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш ҳамда уларни жой-жойига қўйишда меритократия усулидан фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга. Бунинг учун, албатта, давлат хизматчиларининг базаси шакллантирилиши, доимий равишда янгидан янги иқтидорли ёш кадрларга оид маълумотлари билан тўлдириб борилиши ва давлат бошқарув тизими учун кадрлар захираси шакллантириб борилиши долзарб саналади.

¹ <https://www.coursera.org> - Coursera платформаси расмий сайти

² <https://www.edx.org/> - EdX платформаси расмий веб-сайти.

³ <https://www.khanacademy.org/> - Хан Академияси поратли.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, ҳозирги АКТ ривожланган вақтда ҳар бир таълим муассасини масофавий таълим технологияларисиз тасаввур этиб бўлмайди. Буни йўлга қўйиш орқали биз қуйидаги имкониятларга эга бўламиз:

- масофадан мулоқот қилиш;
- академия ахборот-ресурс марказидаги китоблардан фойдаланиш;
- ҳар бир курс бўйича маълумотларнинг доимий равишда янгиланиб бориши;
- баҳолашнинг очиклиги ва шаффофлиги;
- мотивация;
- битирувчилар билан доимий алоқа;
- ўтилган дарсларнинг видео лавҳаларидан фойдаланиш;
- ихтиёрий вақтда фойдаланиш;
- ишдан узилмаган ҳолда курсларда қатнашиш;
- ёш ва йўналиш бўйича чегаранинг мавжуд эмаслиги;
- вебинар машғулотлар;
- ўз билимини текшириш;
- қоғозни тежаш;
- онлайн тестларни ўтказиш ва ҳоказо.

Бу белгиланган ишларнинг дебочаси сифатида Академияда давлат бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курслари тингловчиларининг маълумотлар базаси (my.dba.uz) ва улар учун масофавий таълим портали (estudy.dba.uz) ишлаб чиқилган (1-2-расм).

«my.dba.uz» ахборот тизимида ҳар бир фойдаланувчи учун ўзининг шахсий профили мавжуд бўлиб, ҳар ким ўзининг махсус фойдаланувчи номи ва калит сўзи орқали тизимга ташриф қилади. Ҳар бир фойдаланувчи учун шахсий профиллари ўзининг функционал вазифасига қараб турлича қулай ва дўстона шаклда интерфейс ишлаб чиқилган.

Фойдаланувчилар тизимдан фойдаланишдаги вазифаларига қараб қуйидаги ролларга бўлинган:

- тизим администратори;
- Академия ва унинг ҳудудий филиаллари маъмурияти;
- проректор;

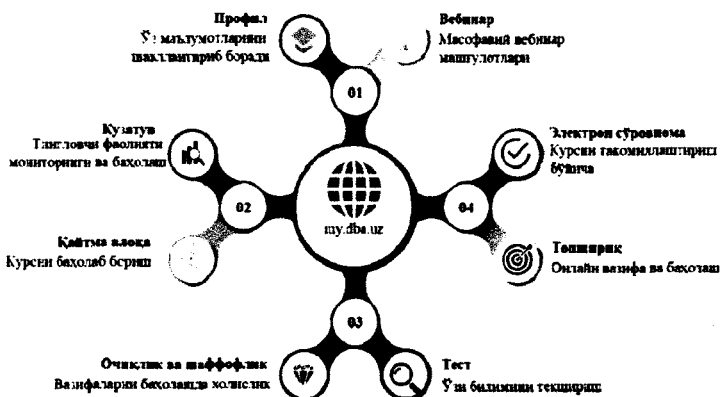
- декан;
- Академия ва унинг худудий филиали Ўқув бўлими масъули;
- кафедра мудир;
- профессор-ўқитувчи;
- буюртмачи;
- ишчи ходим ва методист;
- тингловчи.

Масалан, Академия ва унинг худудий филиали Ўқув бўлими масъули шахсий профили куйидаги функционал имкониятларга эга:

- профиль маълумотларини кўриш ва ўзгартириш (масалан, паролни ўзгартириш);
- тингловчиликка қабул қилиш режаси контингентини шакллантириш ва мониторингини юритиш;
- ўқув гуруҳларини ўқув йили кесимида шакллантириш;
- ўқитувчилар контингентини кафедра кесимида шакллантириш;
- тингловчилар контингентини ва объективкасини шакллантириш;
- ўқув режа асосида фан маълумотларини шакллантириш;
- ҳафталик дарс жадвалини гуруҳ кесимида шакллантириш ва назоратини юритиш;
- электрон журнал тизими юритилишини назорат қилиш;
- турли кесимда ҳисоботларни шакллантириш ва MS Office пакетига юклаш;
- турли фойдаланувчилар ўртасида хабарлар алмашинувини таъминлаш.
- таркибий тузилмасидаги тизим фойданувчиларни бошқариш.

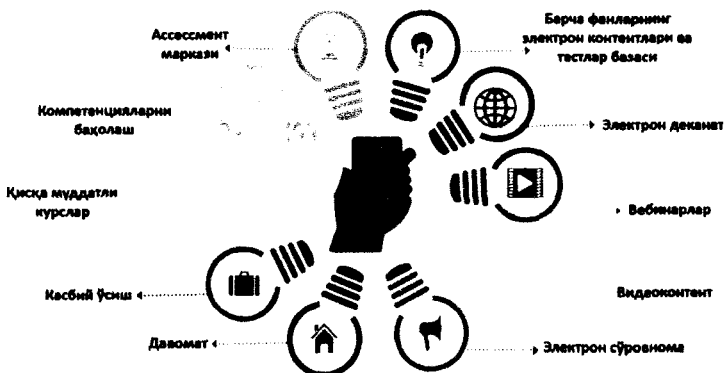
Худди шунга ўхшаш барча фойдаланувчилар учун алоҳида автоматлаштирилган ишчи ўринлари ишлаб чиқилган.

Бундан ташқари, «my.dba.uz» порталининг функционал имкониятлари 32-расмда келтирилган.



32-расм. my.dba.uz функционал имкониятлари.

Бу ишлаб чиқилган тизимлар нафақат профессор-ўқитувчилар, балки тингловчиларга ҳам катта имкониятлар беради (33-расм).



33-расм. estudy.dba.uz портали имкониятлари.

Ҳақиқатан ҳам ишлаб чиқилган давлат бошқаруви кадрларининг ахборот тизими ҳар учала томон, яъни тингловчи, буюртмачи ва таълим берувчи учун ҳам қулайликлар туғдиради.

Тингловчи ўз фаолият доирасида ахборот тизими орқали онлайн равишда ўзлаштириш кўрсаткичини, давоматини, дарс жадвалини, ўқув курслари материалларини, онлайн тестларни, вазифаларни, онлайн вебинарда иштирок этиши, топшириқлар ва тестларнинг «деллайн» вақтларини кўриб бориши мумкин. Шунингдек, ўз фаолияти доирасида эришган ютуқлари бўйича олган давлат мукофотлари ва сертификатларини киритиб бориши мумкин. Давлат ташкилоти эса ўз ходимини ўзлаштириши ва давоматини масофадан турган ҳолда кузатиб бориши мумкин. Академия профессор-ўқитувчилари эса ўз курси доирасида материалларни қўйиб боради, тингловчиларни баҳолайди ва улар билан онлайн равишда мулоқот олиб боради. Бу орқали тингловчиларда ҳозирги вақтда бутун дунёда ривожланиб бораётган «машинали ўқитиш» тизимига ўтиш бўйича кўникмалар шаклланиб боради.

Ҳозирги вақтда Академияда юқорида келтирилган порталларни ўзаро интеграция қилган ҳолда ўқув жараёнининг бутунлай «Smart Learning» кўринишга ўтказиш бўйича ишлар олиб борилмоқда.

Жанубий корейлик ҳамкорлар билан биргаликда, масофавий таълим портали учун нафақат видеоконтентлар ишлаб чиқилмоқда, балки қуйидаги функционал имкониятлар ҳам такомиллаштирилмоқда:

- Академияга ташриф буюрувчилар саҳифаси;
- Ташриф буюрувчилар учун махсус RFID карточкалар;
- RFID карточкалар орқали давоматни онлайн олиб бориш;
- масофадан туриб китобларга буюртма бериш;
- онлайн дарс жадвали;
- профессор-ўқитувчи шахсий иш режаси ва унинг мониторинги;
- буюртмачи билан онлайн алоқа ва бошқалар.

Келажакда бу тизимларни такомиллаштирган ҳолда уни «Электрон ҳукумат» тизимининг ахборот тизими комплекси билан рақамли интеграциясини таъминлаш орқали Ўз-

бекистонда рақамли иқтисодий ривожлантиришга катта ҳисса қўшиш мумкин. Бундай ишни амалга оширишда, албатта, давлат ташкилотларидан катта эътибор ва қўллаб-қувватлаш талаб қилинади. Бу орқали биз давлат иқтисодиётига катта ҳисса қўшган бўламиз. Чунки давлат ташкилотларидаги ҳар бир лавозимга ўз соҳасини биладиган раҳбар кадрлар келишига имкон яратилади.

Шунингдек, ахборот тизимида нафақат давлат хизматчилари фойдаланишлари, балки фуқаролар учун ҳам ўз соҳаларидан келиб чиққан ҳолда очиқ рўйхатдан ўтиш орқали ўз билим ва кўникмаларини шакллантириш имкониятларини ишлаб чиқиш лозим. Бу орқали ўз билим ва кўникмаларига ишонган иқтидорли ёшларни ва оддий фуқароларни давлат бошқаруви соҳасига жалб қилиш имконига эга бўламиз. Бундай тизим ҳозирда Жанубий Корея, Сингапурда ўзини оқлаб келмоқда.

ХУЛОСА

Ўзбекистонда давлат бошқаруви соҳасида мутахассисларни тайёрлаш ва давлат хизматчилари малакасини ошириш бўйича махсус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш ҳамда улар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этишга оид сиёсати давлатнинг бошқарув соҳасидаги устувор йўналишларидан бири ҳисобланиб, унинг мақсади – замонавий раҳбарларнинг миллий ва умумбашарий кадриятларни теран англайдиган, замонавий билимларни, интеллектуал салоҳият ва илғор технологияларни эгаллаган раҳбар кадрларни тайёрлаш ва давлат хизматчиси малакасини ошириш, бошқарув самарадорлигини оширишдан иборат.

2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг биринчи устувор йўналиши 1.2. банди «Давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш»га бағишланган бўлиб, давлат бошқарувини марказлаштиришдан чиқариш, давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлик, моддий ва ижтимоий таъминот даражасини ошириш ҳамда иқтисодиётни тартибга солишда давлат иштирокини босқичма-босқич қисқартириш орқали давлат бошқаруви ва давлат хизмати тизимини ислоҳ қилиш каби вазифалар белгиланган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурдаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ–5139-сон Фармонининг қабул қилиниши бошқарув кадрларини ўқитишнинг янги босқичини бошлаб берди. Бунда давлат бошқаруви соҳасида кадрларни тайёрлаш,

давлат хизматчиларини малакасини ошириш, истиқболли кадрларнинг профессионал ривожланишини кузатиб бориш, улар фаолиятининг самарадорлиги баҳолаш мезонларини аниқлаш борасида тавсиялар ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади.

Шу муносабат билан, 2017 йил 7 февралда Президентимиз Фармони билан тасдиқланган 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича «Харакатлар стратегияси» ҳамда ушбу стратегияни «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурида белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, истиқболли кадрларни тайёрлаш, давлат хизматчисини малакасини ошириш, улар фаолияти самарадорлигини баҳолаш, бошқарувчанлик салоҳиятини аниқлаш ва уларни профессионал раҳбарлар сифатида тарбиялаш мамлакатимиз истиқболли таъминловчи асосий кучга айланиши мумкин. Бунинг учун аниқ мақсадга йўналган илмий-амалий тадқиқотларни ташкил этиш, чуқур бошқарув малакаларни шакллантириш имконини берувчи илғор чет эл тажрибасига мурожаат этишга ва замонавий бошқарув технологияларини тарғиб этиш лозим.

2017 йил 8 сентябрда тасдиқланган «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепцияси»да белгиланган «Давлат бошқаруви соҳасида мутахассислар тайёрлашнинг ва давлат хизматчилари малакасини оширишнинг махсус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш, шахсий ютуқ, билим ва касб маҳорати асосида уларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш» вазифасини амалга оширишда мазкур тадқиқот натижаларини жорий этиш мақсадга мувофиқ.

Жамият олдида турган муаммоларни самарали ҳал этишнинг муҳим шартларидан бири бошқарув тизимини такомиллаштиришдир. Бошқарув органлари бевосита давлатда амалга ошириладиган ислохотларнинг ривожла-

ниши ва шаклланишига таъсир кўрсатиш, жамият ҳаёти-ни янгилашга қаратилган қарорлар ижросини таъминлаш имкониятига эгадир.

Бугунги кунда давлат бошқарувини модернизациялаш муҳим аҳамият касб этади, чунки давлат бошқарувининг самарадорлиги кўп жиҳатдан давлат органлари фаолияти сифатига, шунингдек, давлат хизматчиларининг касбий маҳоратига боғлиқ. Кун тартибига кўйилаётган янги вазифаларни ҳал этиш, давлат органлари функцияларини амалга оширишнинг самарали усулларини излаш – давлат хизматчиларининг профессионал жиҳатдан юқори маҳоратга эга бўлишини, уларнинг ҳам шахс, ҳам ўз касбининг устаси сифатида ўз-ўзини ривожлантиришга ҳозирлигини талаб қилади. Давлат хизматчиси ўз вазифаларини бажариши жараёнида доимо ижодий ёндашувнинг талаб этилиши, касбий фаолияти давомида ўз билим даражасини назарий жиҳатдан мунтазам ошириб боришига заруратни сезади. Жамият ҳаётининг турли соҳаларида самарали бошқарув тизимини жорий этиши учун давлат хизматчилари профессионал тайёргарлик даражасига эга бўлиши керак. Шунинг учун бошқарув соҳасида мутахассисларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, уларнинг профессионал билимларини мунтазам оширишга қаратилган таълим жараёнига янги усуллар ва технологияларни жорий этишни замон тақозо этмоқда.

Юқорида келтирилган муаммоларни ҳал қилиш учун давлат бошқаруви соҳасида мутахассисларни тайёрлаш ва давлат хизматчилари малакасини ошириш тизимига илғор таълим технологияларини жорий этишнинг ўзига хос хусусиятлари ва хорижий мамлакатларда давлат бошқаруви соҳасида мутахассисларни тайёрлаш ва давлат хизматчилари малакасини ошириш йўналишидаги имкониятларини ўрганиш муҳим вазифалардан биридир. Бугунги кунга қадар Ўзбекистонда давлат бошқаруви, ижтимоий-иқтисодий, суд-ҳуқуқ ҳамда бошқа соҳаларда малакали бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш бўйича муайян

ишлар амалга оширилмоқда. Шу билан бирга, давлат бошқаруви соҳасида мутахассисларни тайёрлаш ва давлат хизматчилари малакасини ошириш, улар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш жумладан, бу борада замонавий ёндашувни ишлаб чиқиш орқали такомиллаштириш вазифаларни ижросини таъминлаш, мазкур соҳада чуқур таҳлилга асосланган тадқиқот олиб боришни тақозо этди.

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: «Ўзбекистон», 2018.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармони.
3. 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясининг «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили»да амалга оширишга оид Давлат дастури // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармонига 8-илова.
4. 2017 – 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид Давлат дастури // Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 22 январдаги ПФ-5308-сонли Фармонига илова.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 06.05.2017 й. ПҚ-2960-сонли «Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Қарори // <http://nrm.uz>.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги ПФ-5185-сонли Фармони // www.lex.uz.

7. «Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳрининг туманлар ва шаҳарларини комплекс ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича ҳудуд раҳбарлари фаолиятини баҳолаш тизими тўғрисида»ги Низомга 1-илова // Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 8 декабрдаги 973-сонли қарори.
8. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: Ўзбекистон, 2017.
9. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. // «Халқ сўзи», 2014 йил 15 январь.
10. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // «Халқ сўзи», 2016 йил 8 декабрь.
11. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2017.
12. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyeevning-oliy-22-12-2017>.
13. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тadbirkor халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир // Президент Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси, <http://uza.uz/oz/politics/bilimli-avlod-buyuk-kelazhakning-tadbirkor-khal-farovon-ayet-08-12-2018>.
14. O'zbekiston Respublikasida milliy barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish ko'rsatkichlari bo'yicha statistik to'plam. // <http://nsdg.stat.uz/uz/publications/16>
15. Barqaror rivojlanish maqsadlari – bu dunyoni o'zgartirishga yo'naltirilgan 17 ta maqsaddir www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals // <http://nsdg.stat.uz/uz>

16. Жуков Ю.М. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
17. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Технология создания команды / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Издательство «Речь», 2004. – 216 с.
18. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб.: Издательство «Речь», 2004. – 304 с.
19. Максвелл, Дж. Работа в команде / Джон Максвелл. Попурри, 2013. – 126 с.
20. Чанько А.Д. Команда в современных организациях. Учебник / А.Д. Чанько. – СПб.: Изд-во «ВШМ», 2011. – 408 с.
21. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб.: Речь, 2003. – 128 с.
22. Климова Е.К. Психология успеха. Тренинг личностного и профессионального развития: уч.-мет. пособие / Е.К. Климова, О.А. Помазина, О.Н. Бакурова. – СПб.: Речь, 2013. – 160 с.
23. Ковалев В. Успешная команда? Легко! / В. Ковалев. – Харьков. Бизнес Инвестор Групп, 2009. – 72 с.
24. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / под ред. Н.В. Ключевой. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
25. Моница Г.Б. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости» / Г.Б. Моница, Н.В. Раннала. – СПб.: Речь, 2009. – 250 с.
26. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2003. – 208 с.
27. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 114.

28. Карякин А.М. Организационное поведение: учебное пособие. Иваново: Изд-во ИГЭУ, 2001. С. 58.
29. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. 2-й том. М., 1981. Электронный журнал «Психологическая наука и образование» www.psyedu.ru, 2010, № 5 206.
30. Курбатова М.Б., Магура М.И., Травин В.В. Развитие управленческого потенциала. Учебно-практическое пособие. Изд. серия: Модульная программа «Руководитель XXI века». М., 2009.
31. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. СПб., 2008.
32. Вудкок М., и Френсис Д. Раскрепощенный менеджмент. Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
33. Богач А., Новикова Г. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций. Серия «Фактор роста», с.224.
34. Козлов В.В. Руководитель в системе управления: учебное пособие / В.В.Козлов, М.Н.Кулапов, И.А.Калинина. – М.: Палеотип, 2012. – 164 с.
35. Кулапов М.Н. Современный руководитель: этап становления: монография. – М.: Палеотип, 2011. – 120 с.
36. Архангельский, Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Г.А. Архангельский. – 9-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2008. – 320 с.
37. Гараедаги, Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Карадаге; пер. с англ. Е.И. Недбальская; науч. ред. Е.В. Кузнецова. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 480 с.
38. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер. – пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.
39. Коллисон К. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся орга-

- низаций / К. Коллисон, Д. Парселл. – пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с.
40. Копейкина Л. Проблема, решение, успех: как достичь идеальной ясности сложных решений / Л. Копейкина. – пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 240 с.
 41. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И.Д. Ладанов. – М.: Изд-во «Корпоративные стратегии», 2004. – 496 с.
 42. Пирсон Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Б. Пирсон. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 338 с.
 43. Трофимова Л.А. Т 76 Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
 44. Асаул А. Н. и др. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
 45. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений. Учебник. – М.: Дашков и К, 2012. – 324 с.
 46. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 120 с.
 47. Ярьес О.Б. Методы принятия управленческих решений: учеб. Пособие. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2011. – 66 с.
 48. Чанкова Е.В. Коммуникативная компетентность личности в постиндустриальном обществе (теоретико-методологическое исследование): монография. – М.: Издательство РГСУ, 2016. – 192 с.
 49. Байхем У.С. Компетенции руководителя // HR-portal: сообщество профессионалов// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/article/kompetentsii-rukovoditelya>.

50. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя/ С. Вещиков М. Пальчик, К. Езерская // [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vsetreningi.ru/company/alternative-way/article-4/>
51. Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя // cfn.ru: корпоративный менеджмент// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfn.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml>
52. Молл Е.Г. Планирование своей карьеры руководителем // HR-portal: сообщество профессионалов// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/article/planirovanie-svoei-karery-rukovoditelem>
53. Колмогорова Л.А. Формирование коммуникативной компетентности личности [Электронный ресурс]: [учебное пособие] Барнаул: АлтГПУ, 2015.
54. Коноваленко М.Ю., Коноваленко В. А. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров Москва: Юрайт, 2014.
55. Жернакова М.Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации: теория и практика: учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2014.
56. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль / Дэн Кеннеди. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 199 с.
57. Моргунова Н.В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Н.В. Моргунова, Р.В. Моргунова; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
58. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. М.: Издательство «Добрая книга», 2007. – 288 с.
59. Захаренко Г. Тайм-менеджмент. – СПб.: Питер, 2004. – 128 с.
60. Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006, – 256 с.

**ЎЗБЕКИСТОНДА ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР
КАДРЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ТИЗИМИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ МАСАЛАЛАРИ**

Монография

Мухаррир: Наврўз Бекмуродов

Мусаххих: Дилрабо Ашурова

Бадий муҳаррир: Ўткир Тожибоев

Техник муҳаррир: Иномжон Ўсаров

Нашриёт лицензияси: АI №255, 31.12.2014 йил.
Теришга берилди: 18.11.2020 йил.
Босишга рухсат этилди: 20.12.2020 йил.
Офсет қоғози. Қоғоз бичими: 84x108 ¹/₃₂
Times гарнитураси. Офсет босма.
Ҳисоб-нашриёт т.: 8,15. Шартли б.т: 10,9.
Адади: 100 нусха.
Буюртма: № 29

«Yangi kitob» МЧЖ нашриётида нашрга тайёрланди.
100138, Тошкент шаҳри Учтепа тумани
Чилонзор даҳаси 13-мавзе 45-уй.
Тел.: (+99891) 132-36-64, (+99890) 992-35-01
e-mail: yangikitob@mail.ru

«CLASS PRINT» МЧЖ босмахонасида чоп этилди.
100097, Тошкент шаҳри, Бунёдкор шоҳкўчаси, 44^А-уй.