

М. АТАМУРАТОВ

**ЎЗБЕКИСТОНДА ЖАМИЯТНИ
МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ЖАРАЁНИДА
БОШҚАРУВ КАДРЛАР ТИЗИМИНИНГ
ШАКЛЛАНИШИ**

ТОШКЕНТ

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**МИРЗО УЛУҒБЕК НОМИДАГИ
ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ**

М.У. АТАМУРАТОВ

**ЎЗБЕКИСТОНДА ЖАМИЯТНИ
МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ
ЖАРАЁНИДА БОШҚАРУВ КАДРЛАР
ТИЗИМИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ**

(Монография)

ТОШКЕНТ – 2017

УЎК: 65:331.07(575.1)

КБК 65.5 (5Ў)

A-87

A-87

М.У.Атамуратов. Ўзбекистонда жамиятни модернизациялаш жараёнида бошқарув кадрлар тизимининг шаклланиши. Монография. «Fan va texnologiya», 2017, 184 бет.

ISBN 978-9943-11-570-5

Мазкур монографияда мустақил Ўзбекистоннинг раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимининг янгиланиш муаммоларини ўрганиш миллий давлатчилик негизларини демократик тараққиёт тамойиллари асосида ривожланишини таъминлашга оид масалалар таҳлили, долзарб тадқиқот мавзулари рўйхати ва глоссарий жамланган.

Монография Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академияси тингловчиларига, давлат ва жамият бошқаруви соҳаларида фаолият кўрсатаётган раҳбар ва бошқарув кадрлари, тадқиқотчилар, талабалар ҳамда кенг жамоатчиликка мўлжалланган.

УЎК: 65:331.07(575.1)

КБК 65.5 (5Ў)

Маъсул муҳаррир:

И.Эргашев – с.ф.д., проф.

Тақризчилар:

Т.Алимардонов – с.ф.д., доц.(ТАҚИ);

В.Қўчқоров – с.ф.д., доц. (ЎзЭЯТМБМММ).

Монография Мирзо Улузбек номидаги Ўзбекистон Миллий университети илмий-техникавий Кенгашининг 2017 йил 16 июндаги 3-сон қарори билан нашр этилди.

ISBN 978-9943-11-570-5

© М.У. Атамуратов, 2017;

© «Fan va texnologiya» нашриёти, 2017.

КИРИШ

Мустақилликнинг илк кунларидан раҳбар ва бошқарув кадрларини ҳар томонлама камол топиши, унинг етук инсон сифатида шаклланиши учун давлат органлари, нодавлат нотижорат ташкилотлар томонидан бир қатор ижобий ишлар амалга оширилди. Бошқарув кадрларини миллий ва умуминсоний қадриятлар руҳида тарбиялаш, улар онгига миллий қадриятларни сингдириш, ҳар бир миллий мустақилликка интилаётган давлат учун хос бўлган заруратдир. Шунинг учун ҳам замонавий раҳбар ва бошқарув кадрларини шакллантириш масаласини давлат сиёсати даражасига кўтарди.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов айтганлиридек, мустақиллик йилларида “янги давлат барпо этишда миллий ва умуминсоний қадриятлар руҳида тарбияланган, мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг қўламли вазифаларни ҳал этишга қодир бўлган янги авлод кадрларини тайёрлаш масаласи муҳим принципиал ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга”¹ бўлиб келди.

Мустақил Ўзбекистоннинг раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимининг янгиланиш муаммоларини ўрганиш миллий давлатчилик негизларини демократик тараққиёт тамойиллари асосида ривожланишини таъминлашда ғоят муҳим аҳамият касб этади. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъбири билан айтганда, бу «...юртимизнинг киёфаси ва ҳаётимизнинг маъно-мазмунини бутунлай ўзгартирган сиёсатни изчил давом эттириш ва кўзланган мақсадларимизга етиш, тараққий топган демократик давлатлар қаторидан жой олиш», шунингдек, «мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг қўламли вазифаларни ҳал этишга қодир», «ўз Ватанининг тақдири, унинг бугуни ва келажаги учун масъулиятни чуқур ҳис этадиган, мустақил ва янгича фикрлайдиган» кадрларни тайёрлаш ҳақида сўз кетаётганлигини англатади. Мустақиллик Ўзбекистонда амал қилиб келган мустабид тузумга хос бўлган кадрлар тизимининг асосларини тубдан ўзгартирди. «Ислохотларнинг тақдири, уларнинг самараси,

¹ Каримов И. А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли.-Т.: “Ўзбекистон”, 2007. –Б.25.

ҳаётимизга таъсири, авваламбор, кадрларнинг малакасига, уларнинг ўз ишини қай даражада ўзлаштириб олганлиги, юртпарварлигига ва фидойилигига боғлиқдир».

Ўзбекистонда жамиятни демократиялашуви жараёнида бошқарув кадрларини сиёсий фаоллигининг ошиши объектив ва субъектив шарт-шароитлар, омиллар билан боғлиқ. Демократиялашув жараёни мураккаб, айни пайтда шунчаки амалга ошадиган жараён эмаслигининг ўзи ёш кадрларни сиёсий фаоллиги муаммосини ижтимоий-сиёсий фанлар нуктаи назаридан ўрганишни, унинг ўзига хос қонуниятларини таҳлил этишни тақозо этади.

Мамлакатимизда амалга ошаётган демократиялашув жараёни турли хил сиёсий институтлар, давлат ва нодавлат ташкилотларининг фаолияти билан боғлиқ. Жамият ҳаётида демократик тамойилларга таяниш унинг демократиялашувида муҳим ўрин тутса, унга муносабат, фойдаланиш ва амал қилишда муайян ижтимоий қатламлар, гуруҳларнинг иштироки орқали кечади. Бу муаммо Ўзбекистон учун умуммиллий, умумдавлат миқёсидаги вазифа эканлигига алоҳида эътиборни қаратиш лозим эканлиги давр талабидир. Шунинг учун ҳам ёш кадрларни қатлам сифатида жамиятнинг демократиялашуви жараёнида тутган ўрни ва мавқеи, иштирок этиш даражаси билан боғлиқ хусусиятларни сиёсий жиҳатдан таҳлил этиш эҳтиёжи тобора ортиб бормоқда.

Ҳозирги замон шароитида раҳбар ходимларнинг ўзига хос хусусиятларидан оқилона фойдаланиш лозим. Бунинг учун халқимиз менталитетига мос ва яқин бўлган усуллардан ва жаҳон тажрибасидан фойдаланиш зарур бўлади. Бизнинг халқимиз қадимий халқлардан бўлганидек, давлатни бошқариш соҳасида тўпланган тажриба ҳам қадимийдир. Юртимизнинг бой табиати ва халқимизнинг меҳнатсеварлиги билан яратиб келган ва барпо этган маънавий бойликлари атрофимиздаги ўзга халқларни доимо ўзига жалб қилиб келган.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов 1995 йил 3 октябрда Давлат ва жамият қурилиши академиясининг очилиши маросимида сўзлаган нутқида “Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси – ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок,

билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”² – деган эди.

Давлат ходимининг, айниқса, раҳбар кадрларнинг мақоми, бурчи, ваколатларига давлат бошқарувида амалга оширилаётган янгиланишлардан келиб чиқадиган талаблар асосида қўйилади. Бу раҳбарлик лавозими, давлат бошқаруви кадрлар тизимининг асосий бўғинидир. “Биз янги тузум, янги давлат шаклини тузаяпмиз, аммо унга жон киргизадиган одамлар – кадрлар керак”³лигини алоҳида таъкидлаган эди юртбошимиз. Раҳбар ходимларни тарбиялаш билан бирга фаолият юритиб келаётган раҳбарларнинг бой тажрибасининг ўзига хос жиҳатларини оммалаштириш ҳам катта аҳамият касб этади. “Раҳбарларни танлаш ва тарбиялаш, керак бўлса, раҳбарлик меҳнатига, тўғрироқ айтадиган бўлсак, раҳбарлик санъатига ўргатиш масаласи бугунги кунда бошқариш тизимининг энг оғир муаммоси бўлиб қолмоқда. Ўзингиз яхши биласиз: яхши мутахассис бўлиш мумкин – лекин яхши раҳбар бўлиш қийин”⁴.

Бошқарувда раҳбар фаолиятининг хусусиятлари Ўзбекистон ва чет эл олимларининг асарларида анча катта ўрин эгаллайди. Шунини таъкидлаш лозимки, мазкур мавзунинг серқирралиги уни турли жиҳатларини ижтимоий-бошқарув, фалсафий, иқтисодий, ҳуқуқий нуқтаи назардан тадқиқ этиш йўналишларининг кўп сонлилигини белгилайди.

Жамиятимизни демократлаштириш ва янгиланиш, модернизациялаш жараёнида ёш раҳбар ходимларни кўп учратмоқдамиз. Амалга ошираётган ислохотларимизнинг натижаси хусусан ана шу ёш раҳбарлар фаолиятига бориб тақалади. Шу боисдан ёш кадрлар фаолиятининг самаралилиги кўп жиҳатдан бошқарув соҳасидаги маҳоратларини юксалтириш учун янгидан янги самарали воситаларни ва усулларни излаб топиш лозим бўлади. Раҳбар фаолиятидаги ютуқларни кенг оммалаштириш ва мавжуд камчиликларни бартараф этишга доир кўрсатмаларини ўрганиш зарурати танланган мавзунинг долзарблигини таъминлайди.

Мустақиллик йилларида Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримовнинг асарларида замонавий

²Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар – тиракчиёт омили. -Т.: “Ўзбекистон”, 1995. –Б. 22.

³Каримов И.А. Халқ сўзи. 1993 йил 18 февраль.

⁴Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч - қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва катъий иродамизга боғлиқ. 12-жилд. -Т.: “Ўзбекистон”, 2004. –Б. 177.

кадрлар, жумладан, ёш кадрларни тарбиялаб вояга етказиш масаласининг илмий-назарий ва методологик асослари яратилди. Ана шу методологик негизга таянган ҳолда мамлакатимиз мустақиллиги ва миллий давлатчиликни мустаҳкамлаш, ҳуқуқий демократик давлат ҳамда фуқаролик жамиятини барпо этишдек улуғвор мақсадларни амалга ошириш жараёнида ижтимоий-сиёсий фанлар соҳасида илмий изланишлар олиб бориш, ислохотлар жараёнида уларнинг натижаларига муҳим эътибор бериш талаб этилади.

Раҳбар ва бошқарув кадрларининг янгиланиш ва ривожланиш муаммолари сиёсатшунослик ва сиёсат фалсафаси нуқтаи назаридан тадқиқ этилиб, бу борада қатор ишлар амалга оширилди. Масалан, бу соҳага доир сиёсатшунослик ва ҳуқуқшунослик фанларига оид докторлик ва номзодлик диссертациялари ҳимоя этилди.

Умуман бу соҳада амалга оширилган илмий тадқиқотлар ва нашр этилган адабиётларни беш гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳ - ривожланган хорижий мамлакатларда тадқиқот олиб борган олимларнинг илмий тадқиқотлари натижалари ҳисобланиб, уларга Т.Оно Нихонтэки, Е.Форштофф, Б.Шварц, Ҳ.Вуд, Ж.Ведель, Л.Адамович, М.Крофшофен, К.Книг, Ҳ.Оертцин, Ф.Вагнер, Д.Гарнер, Ч.Арнолд Бейкер, Ж.Гринвуд, Филип Ардан, М.Ренгер, Д.Карнеги, С.Н.Паркинсон, М.К.Рустомжи, Й.Хенце, Й.Метцнер, Чжан Чен, В.Кноринг, О.Сусуму, Алтер Д., Э.Шиле., Р.Инглхарт. каби олимлар асарларини келтириш мумкин⁵.

⁵ Т.Оно Нихонтэки. Японский стиль управления и система "ринги". -Токио, 1967.; Forsthoff E. Die Verwaltung als Leistungsträger. -Stuttgart-Berlin, 1969.; Schwartz B., Wade H. Legal Control of Government. -Oxford, 1972.; Ведель Ж. Административное право Франции. -Москва, 1973.; Schwartz B. Administrative Law. -Boston, 1976.; Adamovich L.K., Funk B. Allgemeines Verwaltungsrecht. -Wien, "Springer", 1980.; Kropshofen M. Verwaltungsverfahren und Vertretung. -Mainz, 1982.; Knig K., Oertzen H., Wagener F. Öffentliche Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland. -Baden-Baden, 1982.; Гарнер Д. Великобритания: центральное и местное управление. -Москва, 1984.; Arnold-Baker Ch. Lokal Council Administration. -Cambridge, 1989.; Greenwood J., Wilson D. Public Administration in Britain Today. -London, 1989.; Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона: Сборник/ Пер. с англ. Сост. и авт. предисл. В. С. Муравьева. - М.: Прогресс, 1989.; Renger M. Der öffentliche Dienst. -München, "Verwaltungsorganisation", 1991.; Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: «Шарк», 1992.; Женеваев Гримо. Организация административной власти Франции. -Москва, 1994.; Ардан Филипп Франция: государственная система -Москва, 1994.; Бойдел Т. Как улучшить управление организацией. -М.: Инфра. М-Премьер, 1995.; Кноринг В.И. Искусство управления. Учебник. -Москва, БЕК, 1997.; Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. -М.: "Международные отношения", 1998.; Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.; Паркинсон С.Н. Рустомджи К. Искусство управления Москва, Фам-пресс, 2001.; Чжан Чэн. Мувафакиятга элгувчи муомала санъажи. Тошкент, «Янги аср алоди», 2006; Алтер Д., Шиле Э. Политическая модернизация в начале XX века. - М., 1936; Инглхарт Р. Пост модерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества // Ж. Политс. -1997. -№4. - Б.7-29;

Шунингдек, иккинчи гуруҳга мансуб бўлган Россиялик олимлар - А.Н.Козырин, Г.А.Туманов, Е.В.Охотский, В.М.Анисимов, Л.Н.Кузнецов, Г.П.Андреев, И.Н.Панин, А.И.Турчинов, Р.К.Юскаев, Д.М.Овсянко, И.В.Бизюкова, Ю.Н.Старилов, М.Ю.Рогожин, А.С.Гусева, В.А.Иглин, Б.В.Лытов, В.И.Лукьяненко, В.П.Мельников, Б.Т.Пономаренко, В.Л.Романов, А.И.Ионова, В.Е.Зарайченко, В.М.Соколов, А.И.Кочеткова, Е.Б.Маргунов, С.В.Пронкин, О.Е.Петрунина, Е.С.Яхонтова, В.И.Куликов, В.И. Толстых каби катор олимларнинг тадқиқотлари ҳам диққатга сазовордир⁶.

В.А Красильчиков, М.М Федорова, Я.М Бергер, Г.Л Купряшин, М.В Братерский, С.Я Матвеева, С.А Ланцов каби олимлар ҳам бу соҳада тадқиқот олиб боришган⁷.

Учинчи гуруҳ олимлар сирасига мустақиллик йилларида Ўзбекистонда тадқиқот олиб борган олимлар асарларини келтириш мумкин. Уларнинг ичида А.Азизхўжаев, Қ.Назаров, М.Шарифхўжаев, О.Хусанов, А.Сагдуллаев, Ф.Эргашев, Н.Комилов, А.Холбеков, Ш.Пахрутдинов, Қ.Абдурахмонов, А.Бегматов, И.Эргашев, Т.Жўраев, М.Қирғизбоев, М.Бекмуродов, Д.Рахимова, Э.Набиев, И.Махмудов, Б.Мирбобоев, Н.Боймуродов, Ш.Зайнутдинов, А.Т.Тўхтабоев, Қ.Куронбоев, И.Коренев⁸ каби олимлар

⁶Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК. 1996.; Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юрист, 1996.; Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. -М.: "Экономика", 1998.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во "Экономика", 1998.; Служебная карьера/ Под общ. ред. Е. В. Охотского. -М.: "Экономика", 1998.; Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. -М.: Зерцало, 1999.; Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран. Учебное пособие. -М.: "Аспект-Пресс", 2001.; Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. Учебное пособие. -М.: "Флинта" МПСИ, 2005.; Зарайченко В.Е. Этикет государственного служащего. Учебное пособие для студентов вузов и колледжей. / 2-е изд. -М.: ИКЦ "МарТ", Ростов н/Д.: "МарТ", 2006. -320 с.; Нравственные основы государственной службы России. Учебное пособие/ Под общей ред. В.М.Соколова. -М.: Изд-во РАГС, 2003.; Куликов В.И. История государственного управления в России. Учебник для сред. проф. образования. -М.: "Мастерство", 2001. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. -М.: ТЕИС, 2002.; Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие/ Под общ. ред. Е.Б.Маргунова. -М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел Сентия", 2001.; Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практ. пособие. -М.: "Проспект", 2004; Теория управления. Учебник. Авторское коллектив. -М.: РАГС, 2005; Толстых В. И. Цивилизация и модернизация в контексте глобализации // Философия. Наука. Цивилизация. М., 1999. С. 270-284.

⁷Красильчиков В.А. Модернизация и Россия на пороге XXI века//Вопросы философии. 1993. №7; Федорова М.М. «Традиционализм как антимодернизм» //Ж. Полис. 1996. №2. -Б. 144; Бергер Я.М. Модернизация и традиция в современном Китае. // Ж. Полис. 1995. №5. -Б. 60; Купряшин Г.Л. Политическая модернизация. -М. Общество «Знание» РСФСР. 1991.; Братерский М.В. Теория модернизации: обзор американских концепций // США: экономика, политика, идеология. 1990. № 9. -Б. 26-29; Матвеева С.Я. Модернизация в России и конфликт ценностей. -М.: 1994; Ланцов С.А. Российский исторический опыт в свете концепций политической модернизации // Ж. Полис. 2001. №3. -Б. 93;

⁸Коренев И. Интегративная идеология и процесс модернизации узбекского общества. Идеология независимости: истоки, проблемы и пути реализации. -Тезисы Республиканской научно-теоретической и практической конференции, 1-12 ноября 1994 года. -Т.: Инф-аналит. Ж. "Истикбол" совместно с ТашГУ, 1994; Коренев И. Деятельность фракций НДП "Фидокарлар" в ЗП Олий Мажлиси Республики Узбекистан / Материалы конференции посвященной обсуждению законодательных инициатив Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова по повышению роли политических партий в общественной жизни страны. -Т.: ИИГО, 2007.

томонидан бошқарув тизимининг тарихи, давлат қурилиши, раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг ҳуқуқий ва ташкилий масалалари, давлат хизмати персоналини бошқариш, унинг меҳнатини оптималлаштириш, кадрлар билан ишлаш тамойиллари, раҳбар ва ходим ёки ўзаро жамоа муносабатларини тартибга солиш, раҳбар ва иқтисодий самарадорлик, раҳбар ва коллектив психологияси, бошқарув услублари масалаларига доир қатор илмий адабиётлар нашр этилди⁹.

Мустақиллик йилларида мазкур йўналиш бўйича баъзи докторлик ва номзодлик диссертациялари, шунингдек, айрим рисоалар ҳам чоп этилганини, раҳбар ва бошқарув масалаларига қаратилган Республика илмий-амалий конференцияси ўтказилиб, алоҳида тўплам тарзида нашр этилганини таъкидлаш ўринлидир. Албатта, мазкур илмий изланишлар Ўзбекистонда демократик ўзгаришлар жараёнида раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг шаклланиши асослаб беришга маълум даражада ҳисса қўша олди.

Мазкур илмий тадқиқотларда Ўзбекистонни модернизациялашиши шароитида раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимининг янгиланиш муаммолари билан боғлиқ муаммолар алоҳида тадқиқот мавзун сифатида ўрганилмаган.

Бошқарув ходимлари фаолияти масаласи билан боғлиқ илмий изланишлар республикамиз олимлари томонидан муайян даражада ўрганилмоқда. Хусусан, Ҳ.Абулқосимов, А.Бегматов, Қ.Назаров,

⁹Шарифхўжаев М., Абдуллаев Е. Менежмент. Даролик. –Т.: “Ўқитувчи”, 2001.; Азизхўжаев А.А. Давлатчилик ва маънавият. –Т.: “Шарк”, 1997.; Азизхўжаев А. Мустақиллик: курашлар, изтироблар, қувончлар. –Т.: “Шарк”. –“Академия”, 2001.; Абдурахмонов К.Х., Одегов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. –Т.: “Мехнат”, 1991.; Зайнутдинов Ш. Основы менеджмента. –Т.: “Ўқитувчи”, 1996.; Рахимова Д., Худойбердиева З., Элвонхўжаев Д. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т.: “Академия”, 2003.; Рахимова Д.Н., Абулқосимов Ҳ.П., Абдурахмонов О.Қ. Бошқарув тизими ва раҳбар. –Т.: “ТДТУ”, 2004.; Тўхтбоев А.Т. Маъмурий менежмент. Ўқув қўлланма. –Т.: “Молия”, 2003.; Қирғизбоев М. Фуқаролик жамияти институтлари. Ўқув қўлланма. –Т.: “Akademiyа”, 2006.; Рахимова Д., Бекмуродов М. Лидерлик ва ташкилот маданияти (ўқув қўлланма). –Т.: “Akademiyа”, 2006.; Мирбобоев Б., Пайзуллоев Б., Рустамбоев М., Тоҳиров Ф. Суд-ҳуқуқ тизими ислохотлари: янгича ечим ва ёндашулар. –Т.: “Akademiyа”, 2005.; Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари. –Т.: “Akademiyа”, 2005.; Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: UNESCO, “YUNAKS-PRINT”, 2006.; Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Т.: “Янги аср алоҳиди”, 2005.; Давлат хизмати персоналини бошқариш (ўқув қўлланма)/А. А. Азизхўжаев муҳаррирлиги остида муаллифлар гуруҳи/. –Т.: “Академия”, 2002.; Холбеков А. Ж., Бошқарув социологияси (ўқув қўлланма). –Т.: “Akademiyа”, 2007.; Эргашев И. Сийёсат фалсафаси. –Т.: “Академия”, 2004.; Путачев В. П., Соловьев А. И. Сибистануослика кириш. /А. Бегматов таҳрири остида русчадан таржм. –Т.: “Янги аср алоҳиди”, 2004.; Эргашев И., Шарипов Б., Жакбаров М. Жамиятни эркинлаштириш ва маънавият. –Т.: “Академия”, 2002.; Қурбонов Ш., Сайтхалилов Э. ва бошқалар. Миллий истиқлол юрисиши шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашулар. –Т.: “Академия”. 2002.; Пахрутдинов Ш. Таҳдид ҳалокатли куч. Мақола ва маърузалар тўплами. –Т.: “Академия”, 2001.; Жумаев Р. Давлат ва жамият демократлаштириш йўлида. –Т.: “Шарк”, 1998.; Раҳбар ва ходим (тўплам). –Т.: “Академия”, 1998.; Сағдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiyа”, 2006.; Сағдуллаев ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият таракқияти. Т.: Академия, 2000.; Комиллов Н., Жўраев К. Давлат, жамият ва дин (ўқув қўлланма). –Т.: “Akademiyа”, 2006.

Ш.Пахрутдинов, И.Эргашев, Д.Рахимова, А.Холбеков, Н.Умарова, Ф.Равшанов, О.Хусанов, Б.Мирбобоев, К.Курунбоев¹⁰ каби олимлар асарларида ёритилиб, раҳбар кадрлар маънавиятининг аҳамияти назарий жиҳатдан таҳлил қилинган.

Хусусан, раҳбар кадрларга хос фаолиятнинг методологик асосларини ғоявий-мафкуравий, назарий-фалсафий нуқтаи назардан ўрганишга «Миллий ғоя ва раҳбар масъулияти» китобида муайян ёндашув бор¹¹. Мазкур китобда умуман бошқарув соҳасидаги раҳбар фаолиятининг ғоявий-мафкуравий хусусиятларини ўрганишга оид нуқтаи назарларини баён қилгани диққатга сазовордир. Уларнинг тадқиқотларида бошқарувнинг ғоявий, сиёсий, ҳуқуқий, ташкилий, ижтимоий ва бошқа асослари, уларнинг Ўзбекистон ва чет элдаги андозалари ўз аксини топган.

Маълумки, бошқарув ходимларининг фаолиятининг сифат жиҳатидан ўзгартириш уларнинг дунёқараши билан боғлиқ. Раҳбарларнинг янгича тафаккурини шакллантириш ва ошириш, унинг бошқарув жабҳасидаги касбий муносабатлар тизимида намоён бўлиш масалалари А.Бегматов, К.Алиева ва М.Қурунов каби олимларнинг асарларида ўрганилган¹².

Ш.Пахрутдинов ва А.Холбеков каби олимларнинг тадқиқотларида¹³ раҳбар фаолиятининг масъулияти, муайян социологик кўрсаткичлари ва муаммолари, шунингдек, унинг ижтимоий табиатига бағишланган масалалар кўтарилган. Бошқарув фаолиятидаги ҳуқуқий жавобгарлик, унинг моҳияти ва вазифалари, мансабдор шахслар ҳуқуқий ва ижтимоий жавобгарлиги ҳар хил

¹⁰ Абулқосимов Ҳ., Рахимова Д., Раҳбар — инсон ва бошқарувчи. //Жамият ва бошқарув, 2003, 4-сон.-Б; Алимов В. Маданият муассасаларида иқтисодий бошқариш усуллари.-Т.: Фан, 1997; Бегматов А., Алиева К., Абдушукуров Б. Раҳбар ва янгича тафаккур.-Т.:Академия, 2005.-65 б; Бегматов А. Қурунов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими. Раҳбар ва ходим (тўплам).-Т.: Академия, 1998; Назаров Қ. Эргашев И. ва бошқалар. Миллий ғоя ва раҳбар масъулияти.-Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2007. 48,5 б.т.-776 б; Пахрутдинов Ш. Жамоат минбари. Фуқаролик жамияти.2007 йил, 1-сон.-Б.32; Эргашев И. Тараққиёт фалсафаси.-Т.: Академия, 2002; Рахимова Д. Абулқосимов Ҳ. Абдурахмонов О. Бошқарув тизими ва раҳбар.-Т.: Академия, 2004.-Б.83; Холбеков А. Касбларнинг касби ёхуд раҳбар кадрларни ўқитиш ва касбий маҳоратини ошириш муаммолари. Жамият ва бошқарув.2006, 2-сон.-Б.16-20; Умарова Н. Халқ нигтирокидаги бошқарув. //“Фидокор”, 2002, 2 январь; Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба.-Т.: Академия, 2007.-262 б; Хусанов О. Мустақиллик ва маҳаллий ҳокимият.-Т.:Шарк, 1996; Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари.-Т.:Академия, 2005.-144 б.

¹¹ Назаров Қ. Эргашев И. ва бошқалар. Миллий ғоя ва раҳбар масъулияти.-Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2007. 48,5 б.т.-776 б.

¹² Бегматов А., Алиева К., Абдушукуров Б. Раҳбар ва янгича тафаккур.-Т.:Академия.2005.-65 б; Бегматов А. Қурунов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими. Раҳбар ва ходим (тўплам).-Т.: Академия, 1998.

¹³ Пахрутдинов Ш. Жамоат минбари. Фуқаролик жамияти. 2007 йил, 1-сон.-Б.32; Холбеков А. Касбларнинг касби ёхуд раҳбар кадрларни ўқитиш ва касбий маҳоратини ошириш муаммолари. Жамият ва бошқарув.2006, 2-сон.-Б.16-20.

турларининг ўзаро алоқаси муаммолари Б.Мирбобоев, А.Рахмонов, О.Хусанов ва бошқа ҳуқуқшуносларнинг асарларида ўз аксини топган¹⁴.

Россиялик ва МДХ мамлакатлари олимлари ҳам бу соҳада кўплаб тадқиқотлар олиб боришди. Бу гуруҳга ушбу масалага Р.Фалмер, Г.В.Барабашев, В.И.Васильев, Н.А.Емельянов, Л.А.Калиниченко, В.С.Нечипоренко, В.Л.Ясюнас каби ва бошқа олимлар катта ҳисса қўшган¹⁵.

Миллий бошқарув тарихининг турли жиҳатлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси давлат ва маҳаллий бошқарув фаолияти ва уни ташкил этиш тажрибаси, уни кадрлар билан таъминлаш, унинг ходимлари касбий маҳоратини ошириш масалаларига бағишланган бир қанча асарларда ёритилган. Муаллифлар орасида Ф.Равшановнинг «Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба» китобини, Х.Аҳмедовнинг «Ислом Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари» диссертациясини қайд этиш мумкин¹⁶.

Ўзбекистоннинг кадрлар сиёсати ҳамда миллий мустақилликни мустаҳкамлаш жараёнида раҳбар ва бошқарув кадрларини танлаш, жой-жойига қўйиш тизими тамойиллари ҳамда уни амалга ошириш шарт-шароитларини, демократик фуқаролик жамияти қурилишида намоён бўлаётган қонуниятларини, раҳбар ва бошқарув кадрлари тизими янгиланишининг турли йўналишлари, мазкур тизимни ривожлантириш билан боғлиқ бўлган омиллар ташкил этади.

¹⁴ Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари. -Т.: Академия, 2005.-144 б; Рахмонов А. Давлат қурилиши ва бошқаруви. -Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 45,24 б.т. 2007. - Б.373; Хусанов О. Мустақиллик ва маҳаллий ҳокимият. -Т.: Шарқ, 1996.

¹⁵ Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.5 / Общ. ред. Х.А. Бекова, Н.П. Володиной. - М., 1992; Барабашев Г.В. Местное самоуправление. - М., 1996; Васильев В.И. Местное самоуправление. - М., 1999; Васильев В.И. Местное самоуправление. - М., 1999; Емельянов Н.А. Местное самоуправление. Проблемы. Поиски. Решения. - М., 1997; Калинин Л.А. Муниципальное управление: организационные основы. - М., 2001; Нечипоренко В.С. Муниципальное управление: правовые основы муниципальной службы. - М., 2001; Ясюнас В.Л. Основы местного самоуправления. - М., 1998 ва б.

¹⁶ Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. -Т.: Академия, 2007.-262 б; Аҳмедов Х. «Ислом Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари». Сиёсий ғаллар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. -Т.: ДЖҚА, 2008 йил.

I БОБ. ЖАМИЯТ ИЖТИМОИЙ-СИЁСИЙ ИНСТИТУТЛАРИНИНГ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАШИШ ЖАРАЁНЛАРИНИ ЎРГАНИШНИНГ НАЗАРИЙ- МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

1.1. Ижтимоий-сиёсий институтлар, раҳбар ва бошқарув кадрлар тушунчаси, шаклланиш ва ўзгариш тарихининг мазмун-моҳияти

Маълумки, бизнинг янги демократик дунёвий давлат қуриш, жамиятни ижтимоий-сиёсий модернизациялаш мақсадимиз моҳиятан плюрализмга асосланади. Яъни, жамият ҳаётининг барча жабҳаларида демократик тамойиллар амал қилиши, эркин ахборот оқими, фикр ва ғоялар хилма-хиллигига шароит яратилиши кўзда тутилади. Чунки, шундай муҳит тараққиётни характерловчи муҳим омил ҳисобланиб, ушбу омил мавжуд жамиятда турфа хил фикрлар ва ғоялар ичидан энг тараққийпарвар, халқчил ғоялар вужудга келади.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъкидлаганидек "...агарки, биз иқтисодий ва социал соҳани ислоҳ этиш жараёнларини ижтимоий-сиёсий ва суд-ҳуқуқ тизимини мунтазам янгилаб бориш жараёнлари билан ўзаро аниқ ва чуқур, узвий боғлиқ ҳолда амалга оширишни таъкидламас эканмиз, мамлакатимизни модернизация қилиш борасида белгилаб олган юксак марраларимизга эриша олмаймиз"¹⁷.

Ҳозирги давр кадриятлари, модернизациялаш ва демократлаштириш жараёнлари, бозор муносабатлари, иккинчи томондан эса, жаҳонда юз бераётган глобаллашув жараёнлари жамиятда ўзига хос янгича кадриятлар ва кўникмаларни, янги давр маданиятини шакллантирмоқда. Ўтиш даврини бошидан кечираётган мамлакатларнинг ижтимоий, маданий қиёфаси бутунлай янгича тус олатган бир пайтда Ўзбекистонда ҳам бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимининг ташкилий-ҳуқуқий асослари такомиллашиб бормоқда. Янги шароитларда жамиятни янгича бошқариш ишларига раҳбарлар ҳам жалб этилган экан, бунга уларнинг анъанавий қиёфаси, билим ва салоҳияти етарли бўладими? Бу масала алоҳида илмий ёндашув ва тадқиқотларни талаб этадиган масалалардан бири

¹⁷ Каримов И. Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир.
– Т.: "Ўзбекистон", 2010. – Б.22.

бўлиб ҳисобланади. Маҳаллий ҳокимият тизимидаги раҳбарлар бугунги кундаги ижтимоий–сиёсий жараёнларнинг моҳиятини, давр таҳдидлари, глобаллашув жараёнларини, ташқи маънавий, маданий ва руҳий–психологик таъсирлар мазмунини қай даражада билишларини ўрганиш ҳам кенг қамровли илмий тадқиқот ишларини талаб қилади.

Ўзбекистон мустақилликка эришганидан сўнг бошқарув кадрларини тайёрлашнинг янги тизимини яратишга эътибор қаратилди. Бугунги кунда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси, Банк–молия академияси, Солиқ академияси, Ички ишлар академияси, Куролли Кучлар академияси, Миллий ҳавфсизлик институти каби соҳаларга ихтисослашган таълим муассасаларигина асосий бошқарув кадрларини олий таълимдан кейинги даврларда тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш фаолияти билан шуғулланади¹⁸⁸.

Глобаллашув шароитида Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятига интеграциялашуви, давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштириш борасидаги ислохотлар босқичма–босқич амалга ошириб келинмоқда. Мустақиллик йилларида Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлашнинг ташкилий–ҳуқуқий асосларини яратилиши ва такомиллаштириш босқичларини шартли равишда 6–босқичга бўлишимиз мумкин.

Биринчи босқич (1989–1991 йиллар). Собик иттифокда раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш масаласига чуқур аҳамият қаратилмас эди. Республикадаги асосий раҳбар кадрларнинг биринчи ўринбосарлари бошқа минтақалардан жўнатилган кадрлар ҳисобига тўлдирилар эди. Маҳаллий кадрлар ва бошқа минтақалардан жўнатилган кадрларнинг сунъий тарзда кучайтирилган қарама–қаршилиги ўнглаш қийин бўлган сиёсий ва маънавий зарар етказди.

Бошқа минтақалардан жўнатилган кадрларнинг баъзилари республика эҳтиёжлари ва кулфатларига ҳамдард бўлиш у ёқда турсин, балки партия, совет ва ҳуқуқни муҳофаза этиш органлари ва бошқа органларда ўзларининг раҳбар лавозимларига тайинланишларини ўзбошимчалик қилиш учун берилган ёрлик деб билдилар¹⁹.

¹⁸⁸ Қаранг: Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий–ҳуқуқий масалалари. – Т.: “Akademiya”, 2005. – Б. 141.

¹⁹ Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. – Т.: “Ўзбекистон”, 2011

Гарчи бошқарувнинг турли тармоқларида малака ошириш институтлари ташкил этилган, улар молиявий ва техник жиҳатдан яхши таъминланган, яхши жой, ўқитувчи-профессор ва хизматчиларга эга бўлсада, бу тингловчиларни замонавий билим, халқаро тажриба ва мавжуд муаммоларни бартараф этиш услубларини ўзлаштиришларига етарлича имконият бермасди. Институтлар бириктирилган вазирликлар белгиланган муддатда бу ўқув даргоҳларига аввалдан белгиланган режа бўйича турли тоифадаги раҳбарлар тўдасини қувиб келар, уларни барча шароитлар билан таъминлар, ўқув тизими бошқа институтлар каби давлат томонидан молиялаштирилар эди. Ўқув йили охирида фалонча раҳбар кадрлар тайёрланди ёки малакаси оширилди, дея ҳисобот тайёрланарди. Ўқув жараёни ва тизими ҳамда мундарижаси таълим вазирлиги билан ҳамкорликда ташкил этилар, айниқса, ўқув-услугият режалари ана шу таълим вазирлигида фаолият кўрсатувчи, кўпинча умрида ҳеч бир аудиторияда маъруза қилмаган, бирор бир ташкилотни бошқармаган ёки бошқарув илмидан умуман беҳабар “мутахассислар” ёки “мутахассисчалар” томонидан тузиларди. Энг асосийси таълим моҳияти умуман бошқарув санъати ва унинг замонавий талаблари, янгиликларига қаратилмаган, оддий - студентларни ўқитувчи институтлар дастурларидан фарқ қилмас, бунинг ўрнига коммунистик онг, коммунистик мафқурани кучайтиришга юксак даражада эътибор қаратилар эди²⁰. Яна ҳам тўғрироғи, бу таълим турли фанлар бўйича ўқитиш лозим деб топилган, турли институтларда ўқитиладиган айрим мутахассислик фанлари дастурлари йиғиндисидан иборат эдики, малака оширишга келган олий маълумотли тингловчилар дарсларда олий ўқув юртларида олган билимларини “яна бир бор эсга олишдан” зерикиб, таълим даврида дам олиш, савдо-сотиқ, маишатбозлик, шахсий ёки ташкилотлари билан боғлиқ манфаатларни курсдошлик ошна-оғайнигарчилиги ёрдамида ҳал қилишга киришиб кетар эдилар. Шу туфайли ҳам малака ошириш улар учун “ажойиб таътил” ёки “ўқув дам олиш лагери”га айланар эди²¹. Бундан ташқари коммунистик партия номенклатураси раҳбар кадрларни лавозимларга тайинлашда асосий рол ўйнар эдики, у томонидан рўйхатга олинган

²⁰ Қ.Қ. Куранбоев. Кадрлар тизимининг шаклланиш ва ривожланиши муаммолари. (Монография) – Т.: «Ғофур Ғулом», 2007.-148 б.

²¹ Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Изд-во АО Бизнес школа “Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 133-134 б.

номзодларнинг раҳбарликка тайинланиши эҳтимоли ҳар қандай тайёрланган бошқа кадр имкониятларидан устун турар эди.²²

Жамият сиёсий тизимининг ислоҳоти, Конституцияда кўрсатилганидек партиянинг раҳбарлик ва етакчилик роли, ижтимоий ҳаётнинг демократлаштирилиши ва мафкурадан холи этилиши партия органларининг назоратчилик вазифаларини давлат манфаатлари доирасидан ташқарига чиқарди. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ўзбекистон ҳудудида давлат ҳокимияти ва бошқаруви, олий ва ўрта-махсус ўқув юртлари, касб-хунар коллежлари ва умумий ўрта таълим мактабларини мафкурадан холи қилиш борасидаги Фармони бўйўналишда дастлабки қўйилган қадам сифатида баҳоланиши мумкин²³.

Ҳақиқатда бу органлар партия ташкилотларига нафақат мафкуравий жиҳатдан хизмат кўрсатишган, балки кадрларни қайта шакллантиришда партиянинг асосий базаси ҳисобланган. Шунинг учун бу ерда партиянинг ўқув жараёнларига таъсирининг кучли бўлганлигини таъкидлаш мумкин. 1990 йилда Республикадаги коммунистлар умумий миқдорининг 7,5 фоизи давлат бошқарув органларида, 11,5 фоизи олий ва халқ таълими тизимида тўпланганлигини таъкидлашнинг ўзи етарли²⁴. Мустақилликдан кейин қабул қилинган янги Конституцияга мувофиқ, “давлатнинг ваколатларини ўзлаштириш, ҳокимиятга параллел бўлган янгича тузилмаларни барпо этиш конституцияга зид ва қонун жавобгарлигини келтириб чиқаради”²⁵.

Игтифокнинг таназзулга юз тутиши ва игтифокдош республикаларнинг мустақилликка эришиши, иқтисодиётнинг бозор муносабатлари асосида ташкил этилиши бошқарув соҳаларида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишнинг собиқ совет тартибида ҳам радикал ўзгаришлар юз беришига олиб келди²⁶. 1989 йил 23 июнда Ўзбекистон Республикасининг раҳбари сифатида ишни бошлаган И.А.Каримов асосий эътиборни республикадаги ижтимоий-иқтисодий вазиятни яхшилаш, тинчлик ва барқарорликни таъминлаш билан бир қаторда

²²Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристъ, 1996. – 208 с. 37.

²³Прессбюллетень Президента РУ, 1992, №3, с.35.

²⁴Известия ЦК КПСС, 1990, №5, с.64

²⁵Конституция РУ.Т.: «Ўзбекистан», 1992, с.10

²⁶Раҳбаршунослик ва бошқарув маҳорати. –Т.: “Академия”, 2007. 129 бет.

рахбар кадрлар масъулиятини ошириш, уларни танлаш ва жой-жойига қуйиш масаласида алоҳида эътибор қаратди.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов замонавий рахбар кадрларни тайёрлаш ва танлашга доир қатор талаблар мажмуасини шакллантириб берган эди. У ана шундай талаблар тизимида қуйидаги сифатларни таъкидлаб ўтган эди: "...рахбарликнинг маъмурий-буйруқбозликка асосланган усуллари иқтисодий, бозор муносабатларига асосланган усуллар билан алмаштирилмоғи керак. Бошқарувнинг бутун механизми шахс ва коллективнинг моддий манфаатдорлиги қоидаларига асосланиши лозим. Шунда кам сарф-харажат билан кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқаришга эришиш мумкин"²⁷. Шунингдек, И.А.Каримов "рахбар келажакни олдиндан кўра билиши лозим. Ҳаёт маромини сезмайдиган рахбар — рахбар эмас"²⁸ деб таъкидлаб ўтган эди.

Ўзбекистон Республикасида 1990 йилнинг 24 мартида Президентлик институтининг эълон қилинганлиги ва мамлакатда бошқарувни амалга оширишда Президентлик республикаси шаклининг танланганлиги, Ўзбекистон халқи ҳаётида муҳим сиёсий аҳамиятга эга бўлган тарихий воқеа бўлди. Шунингдек, 1990 йил 20 июнида «Ўзбекистон Мустақиллик Декларацияси» ва 1991 йилнинг 31 августида «Ўзбекистон Республикасининг Давлат мустақиллиги асослари тўғрисида»ги қонуни қабул қилиниши Ўзбекистонда рахбар ва бошқарув кадрлар тизимининг шаклланишига ҳуқуқий асос бўлди.

XX асрнинг 90-йиллари ўрталарига келиб Ўзбекистонда давлат ва жамият бошқаруви учун рахбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг миллий тизими шакллана бошлади. Бу жараёнга мутаносиб тарзда рахбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш, шунингдек, рахбаршуносликка доир илмий тадқиқотлар амалга оширила бошлади. Бунинг натижасида бу соҳада тарихий миллий илдишларни тадқиқ этиш, рахбар кадрлар танлашнинг миллий манбаларини қайтадан тиклаш, бу жараённинг ўзбек миллати ва ўзбек менталитетига хос бўлган жиҳатларини ўрганиш асосида бу соҳани такомиллаштиришга бўлган заруриятлар пайдо бўлди. Муҳими, бу соҳада ҳам янги тадқиқотлар ўтказилди²⁹.

²⁷ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: "Ўзбекистон", 2011. 311-6.

²⁸ Ушба манба. 313-6.

²⁹ Қаранг: Бегматов А.С., Қуროнов М. Ўзбекистонда рахбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими/ Рахбар ва ходим (тўплам).–Т.: "Академия", 1998. 123-131 б.; Бегматов А. Ислохотлар ва бошқарув// Жамият ва бошқарув, 1998. 1-сон. 12-13 б.; Бегмуродов М. Миллий менталитет ва бошқарув// Жамият ва бошқарув, 1998.

Мустақиллик тўғайли Ўзбекистонда амалга оширилган туб ислохотлар раҳбар кадрлар масъулиятини оширишни талаб этмоқда. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини амалга ошириш раҳбар кадрлар олдига муҳим вазифаларни қуймоқда. Бу борада Биринчи Президентимиз Ислон Каримов таъкидлаганидек, “Ишни биринчи галда ҳаётимизнинг барча соҳаларида қатъий тартиб ва интизом ўрнатишдан, раҳбар кадрларни жой-жойига тўғри қўйишдан, уларга нисбатан талабчанликни оширишдан бошлаш лозим”³⁰.

Давлат хизматчисининг, айниқса, раҳбар кадрларнинг мақоми, бурчи, ваколатларига давлат бошқарувида амалга оширилаётган янгиланишлардан келиб чиқадиган талаблар асосида қўйилади. Бу раҳбарлик лавозими, давлат бошқаруви кадрлар тизимининг асосий бўғинидир. “Республикада кадрлар ишини жиддий қайта қуриш зарур. Кадрларни танлаш чоғида, энг аввало, уларнинг сиёсий, ишчанлик, профессионал, ташкилотчилик фазилатларига, ташаббускорлигига, масъулиятни ўз зиммасига ола билишига асосий эътиборни қаратиш керак. Биз Ўзбекистонда етарли бўлган истеъдодли, истиқболли кишиларни топа билишимиз, уларни тарбиялашимиз ва уларга масъулиятли соҳаларни ишониб топширишимиз лозим”³¹ – дейди И.А.Каримов.

Ўзбекистонда собиқ иттифок даврида социалистик жамиятга хос бўлган маъмурий буйруқбозлик бошқарув тизими амал қилиб, бу даврда раҳбар кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва танлаш бутунлай коммунистик партиянинг марказий ва маҳаллий органлари қўлида эди. Мамлакатда бу соҳадаги асосий туб ўзгаришлар, яъни замонавий, демократик тамойилларга асосланган давлат ва жамият бошқаруви, унга хос бўлган раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизими мустақиллик даврига келибгина шаклланди. Мамлакатда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизимини шакллантиришда Биринчи Президент И.А.Каримов бошчилигида давлат томонидан

4-сон. 13-15 б.; Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессионалларига ҳақида/ Раҳбар ва ходим (тўплам) –Т.: “Академия”, 1998. 148-б.; Раҳманов Ф. АҚШ давлат хизмати XX асрда// Жамият ва бошқарув, 1999. 1-2 сон, 14-17 б.; Қуронов М. Таъдир ва тақдир мезмони//Жамият ва бошқарув, 1997. 2-сон. 17-20 б.; Қуронов М. Кадрлар ва йиллар синови// Жамият ва бошқарув. Тошкент, 2000. 3-сон, 14-16 б.; Раҳманов Ф. Раҳбаршунослик// Ҳаёт ва қонун, 2000. 8-сон. 17-21 б.; Қуронов М. Ўзбек характери ва миллий ғоя. –Т.: “Маънавият”, 2005. –96 б.

³⁰ Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

³¹ И.А. Каримов, Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

олиб борилган ислохотлар, бу соҳага доир қабул қилинган ҳуқуқий асослар муҳим аҳамият касб этди.

Мамлакатимиз мустақилликка эришиб миллий давлат бошқарув тизими барпо қилиниши жараёни бошланган, бошқарувда янги усулларнинг қарор топиши белгиланаётган бир даврда вилоят, шаҳар ва туманларга тайинланадиган бошқарувчи раҳбар кадрларга Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов томонидан аниқ талаблар қўйилган эди. “Республикадаги вазиятни, урф-одатларни ва халқ анъаналарини яхши биладиган ёш, истиқболли маҳаллий кадрларни лавозимларга кўтаришни тўғри изга солиш ҳолат муҳимдир. Бундай кадрларни кенг қўламда, истиқболли кўзлаб тайёрлаш керак. Айни вақтда кадрлар давомийлигини таъминлаш, фаол раҳбарлар рўйхатидан адолатсиз равишда ўчирилган кишиларни ва бугунги кунда аҳоли орасида обрў-эътибор ва ҳурмат қозонган кишиларни фаол ишга қайтариш даркор. Мана шу ишончнинг ўзи уларнинг руҳини кўтаради ва аминманки, улар ўзларига қайтарилган ишончни оқлаш учун янада зўр ғайрат билан, ҳеч нарсадан қўчимамай, виждонан меҳнат қиладилар”³².

Маълумки, тоталитар жамиятдан фуқаролик жамиятига ўтиш мураккаб бир жараён бўлиб, унда раҳбар кадрларнинг етакчилиқда сифатсиз ҳеч бир олға силжишларга эришиб бўлмайди. Қолаверса, халқни, меҳнат жамоаларини уюштириш учун ҳам кадрларда раҳбарлик сифатлари мужассамлашган бўлиши талаб этилади. Шунинг учун ҳам Биринчи Президент И.Каримов “Ҳар бир инсон — хоҳ у оддий фуқаро, хоҳ у каттакон раҳбар бўлсин — бундан қатъи назар, ўз халқининг, шу тупроқда истиқомат қилаётган элу элатларнинг манфаатини кўзлаб, ҳимоя қилиб яшаши ва ишлаши зарур. Умуман, катта тарихни олиб кўрсак, халқ қанчалик уюшган бўлса, раҳбарият билан бир жону бир тандек ҳаракат қилса, яъни, ҳамжиҳатлик, аҳиллик қарор топса, камолот юз беради, давлат кучли, юрт фаровон бўлади”³³.

Янги ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маънавий, мафкуравий воқелиқда барча соҳалардаги каби кадрлар сиёсатини ҳам ислоҳ қилишнинг хорижий давлатлар тараққиётида ҳам изчил кузатилганлиги - бу заруратнинг қонуният эканлигини тасдиқлайди. Бунга мисол тариқасида 80-йилларда жаҳоннинг етук давлатларида

³²Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. -Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 57-6.

³³ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. -Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 283-6.

амалга оширилган бошқарув тизимини янгилаб, кадрлар сиёсатининг янги тизимига ўтилганлигини; МДХ мамлакатларида кадрлар сиёсати ислохотининг миллий тараққиёт шарти сифатида ислох қилаётганлигини ва қўлаб тарихий намуналарни келтириш мумкин. Ўзбекистонда бу иш Бош ислохотчи - Давлат томонидан амалга оширилмоқда. Жумладан, Ўзбекистонда амалга оширилаётган “Кадрлар тайёрлаш Миллий Дастури”нинг муҳим тармоғи бошқарув кадрлари тайёрлаш муаммосини ҳам ўз ичига олади.

Жамиятнинг кадрлар салоҳияти ҳамда давлат идоралари ва маҳаллий бошқарув органлари тизими ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсирдадир. Зеро, жамиятнинг кадр салоҳияти, инсоний ресурслари давлат бошқаруви органларидаги кадрлар салоҳиятини шакллантиришда пойдевор вазифасини ўтайди. “Биз — раҳбарлар, қаерда бўлмайлик, ишчининг, курувчининг, деҳқоннинг ишини тегишли даражада ташкил қилиб, моддий-техник таъминотини яхшилаб, қулай вазият вужудга келтириб беришимиз керак”³⁴.

Собиқ иттифок даврида энг олий раҳбар кадрлар партия ходимлари ҳисобланиб, энг асосий олий кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ўқув юртлари ҳам партия мактаблари ҳисобланарди. Туман, шаҳар, вилоят партия қўмиталаридан кўзга ташланган партия ходимлари КПСС Марказий Қўмитаси ҳузуридаги Ижтимоий фанлар академиясига ўқишга юборилар эди. Ёнг асосийси таълим моҳияти умуман бошқарув санъати ва унинг замонавий талаблари, янгиликларига қаратилмас, бошқарув соҳасига оид фанлар кам ўқитилиб, уларнинг ҳам асосий қисми партия ташкилотларини бошқаришга бағишланар эди³⁵. Иттифокдош республикалар пойтахтлари ва РСФСР вилоятлари марказларида эса икки йиллик олий партия мактаблари фаолият кўрсатиб, уларда асосан туман ва шаҳар партия қўмиталари ходимлари ўқитилар эди. Иттифокдош республикалар таркибидаги вилоятлар марказларида эса биронта ҳам бошқарув ходимларини тайёрлаш мактаблари очилмади. Албатта, бу ҳол марказнинг иттифокдош республикаларга нисбатан империячилик сиёсатидан келиб чиққан эди³⁶.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъкидлаганидек, “Республикадаги вазиятни, урф-одатларни ва халқ

³⁴ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақиллигига эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 334 б.

³⁵ Қаранг: Раҳбар меҳнати. Ўқув қўлланма. 2-нашр. / Ачаркин В.А., Боткаев Р.А., Богатиренко З.С. ва б.; Д.Н.Карпухин таҳрири остида. –Т.: “Ўзбекистон”, 1977. –343 б.

³⁶ Р.Равшанов. Ўзбекистон рёспубликасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. // Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009. 209-б.

анъаналарини яхши биладиган ёш, истиқболли маҳаллий кадрларни лавозимларга кўтаришни тўғри изга солиш ғоят муҳимдир. Бундай кадрларни кенг кўламда, истиқболли кўзлаб тайёрлаш керак. Аини вақтда кадрлар давомийлигини таъминлаш, фаол раҳбарлар рўйхатидан адолатсиз равишда ўчирилган кишиларни ва бугунги кунда аҳоли орасида обрў-эътибор ва ҳурмат қозонган кишиларни фаол ишга қайтариш даркор.”³⁷

Иттифок тузумининг таназзулга юз тутиши ва иттифокдош республикаларнинг мустақилликка эришиши, иқтисодиётни бозор муносабатлари асосида ташкил этишга ўтилиши натижасида Ўзбекистонда давлат бошқаруви соҳаларида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларни тайёрлаш, танлаш ва малакасини оширишнинг собиқ совет тартиботидан воз кечган ҳолда бу соҳада янги тизимни яратиш зарурияти туғилди.

Хулоса қилиб айтганда “... кадрларни пухта қилиб тайёрламасдан, уларнинг қадрига етмасдан, уларга ишонмасдан ва қўллаб-қувватламасдан, ўйлайманки, бирон-бир соҳада аҳволни ҳеч қанақа тарзда ўзгартириб бўлмайди”³⁸.

Иккинчи босқич (1991-1997 йиллар). Ўзбекистон мустақилликка эришгандан сўнг (1991 йил 31 август) асосий эътиборни миллий давлатчиликнинг ҳуқуқий асосларини яратиш, бошқарувда демократик тамойилларга таянган ҳолда янги тузилмаларни ташкил этишга қаратди. Шунингдек, мамлакатда олий маълумотли малакали кадрлар тайёрлаш масалалари давлат сиёсати даражасига кўтарилди. Давлатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш стратегияси доирасида олдинга қўйилган мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда кадрлар тайёрланишнинг меъёрий-ҳуқуқий асосларини яратишга, олий ва ўрта махсус таълим тизими дастурларининг сифати яхшиланишига ва илмий, ўқув юртлар фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган кадрлар тайёрлаш миллий дастури ишлаб чиқилди.

1991 йил 31 августда қабул қилинган 17 моддадан иборат “Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллиги асослари тўғрисида”ги қонуннинг 3-моддасида “Ўзбекистон Республикаси тўла давлат ҳокимиятига эга, ўзининг миллий-давлат ва маъмурий-ҳудудий тузилишини, ҳокимият ва бошқарув идоралари тизимини мустақил белгилайди” деб белгиланган бўлиб, шу асосда бошқарув

³⁷ Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

³⁸ Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 434-6.

кадрларни танлаш, тайёрлашга доир сиёсатнинг ҳуқуқий асослари яратилди. “Ўзбекистон Республикасининг маҳаллий ҳокимият идораларини қайта ташкил этиш тўғрисида”ги 1992 йил 4 январда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Қонунига конституциявий мақом берилиши асосида бошқарув кадрларини тайёрлашнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларига доир муносабатларни тартибга солиш белгиланди. Мазкур қонунга биноан мамлакат вилоятлари, туманлари ва шаҳарларида вакиллик ҳокимиятига ҳамда ижроия ҳокимиятига бошчилик қиладиган ҳокимлик лавозими таъсис этилди. 1992 йил 8 декабрда Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси қабул қилиниши натижасида мустақил суверен Ўзбекистонда бошқарув кадрларини тайёрлашнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларига тамал тоши қуйилди. 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Республикасининг «Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида»ги Қонуннинг қабул қилиниши маҳаллий бошқарув тизимини, бу соҳадаги раҳбар кадрларнинг ўрнини ва ваколатларини белгилаб берди. Республикамизда ҳокимлик институтлари ташкил қилинди ва уларнинг фаолияти тубдан ислоҳ қилина бошланди.

Мамлакатда миллий бошқарув тизимининг шаклланишида маҳаллий давлат ҳокимияти тизимида ҳокимлик институтининг жорий этилиши муҳим аҳамият касб этди. Шу мақсадда 1992 йил 14 январда “Ўзбекистон Республикасининг маҳаллий ҳокимият идораларини қайта ташкил этиш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси қонунига конституциявий мақом бериш ҳақида”ги Қонуни қабул қилинди. Мазкур қонуннинг ижросини таъминлаш жараёнида мамлакат Олий Кенгаши қарорлари асосида ижроия ҳокимиятини мустаҳкамлаш муносабати билан Ўзбекистон Республикасининг вилоятлари, туманлари ва шаҳарларида вакиллик ҳокимиятига ҳамда ижроия-бошқарув ҳокимиятига бошчилик қиладиган ҳокимлик лавозимлари таъсис этилди.

Мустақилликнинг дастлабки йилларида бошқарувнинг миллий институти сифатида ҳокимлик мансабининг жорий этилиши ва уларнинг раҳбар кадрлар тизимида энг асосий ўрин тутишидан келиб чиқиб Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов ҳокимлик мансабига номзод танлашга доир қатор талаблар мажмуасини шакллантириб берган эди.

Республика Биринчи Президентининг 1995 йил 19 апрелдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши Академиясини ташкил этиш тўғрисида”ги

Фармонида раҳбар кадрларнинг профессионал жиҳатдан тайёрлик ҳолатини ифодалашга ёрдам бериши мумкин бўлган ижтимоий-психологик хусусиятлар, вазифа ва йўналишлар сифатида қуйидагилар белгилаб берилган эди³⁹.

И.Каримов Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясининг очилиш маросимида сўзлаган нутқида: "Давлат, ижтимоий ва ҳўжалик тузилмалари ходимлари орасидан таланти, интеллектуал иқтидорли тингловчиларни танлаб олиш, уларнинг сиёсий, маънавий-ахлоқий ва малака даражасини ошириш, уларни республикада миллий ва умумбашарий кадриятлар уйғунлиги асосида қурилган ҳуқуқий демократик давлатни ва фуқаролик жамиятини шакллантиришнинг эътиқодли тарафдорлари қилиб тарбиялаш бу академиянинг асосий вазифасидир", – деган эди.

2005 йилда Академия ташкилий тузилмаси ва фаолиятини такомиллаштиришга қаратилган махсус концепция ишлаб чиқилди ва амалга оширила бошланди. Замон талабларидан келиб чиққан ҳолда, Академия таркибий тузилишида қатор ўзгаришлар юз берди. Биринчи Президентимиз 1995 йилда белгилаб берган "Раҳбар кадрлар малакасини ошириш" ва "Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш" факультетлари очилмай қолиб кетган эди. Ушбу йўналишда "Раҳбар кадрлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш" факультети (2006 йилда ташкил этилган), "Малака ошириш" бўлими ва махсус кафедра очилди, раҳбарларни танлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш методологияси йўналишида илмий-амалий тадқиқотлар йўлга қўйилган эди.

"Малакали раҳбар кадрларни тайёрлашга ихтисослашган мутахассисларнинг илмий салоҳияти ҳам ниҳоятда юқори бўлмоғи лозим. Бу ишни фақатгина юрт тинчлиги, ватан равнақи, халқ манфаати йўлида фидойи бўлган, замонавий раҳбар кадрларни тайёрлашнинг дунё тажрибаси ва миллий анъаналарини яхши эгаллаган, ўз билимини доим ошириб борадиган том маънодаги зиёли инсонларгина уддалаши мумкин. Ушбу талабдан келиб чиқиб, профессор-ўқитувчилар ва илмий услубчи мутахассислар таркибини янада яхшилаш, янги жамиятни қуриш учун янгича тафаккурга эга бўлган, мустақиллик йилларида миллий истиқлол ғояси асосида

³⁹ Қараг'н: Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Давлат ва ижтимоий қурилиш Академиясини ташкил этиш тўғрисида"ги Фармони. Халқ сўзи, 1995, 20 апрель.

шаклланган авлод вакиллари бу ишга янада кўпроқ жалб этиш ҳозирги куннинг бош талабларидан биридир”⁴⁰.

Айни пайтда давлатимиз раҳбари томонидан белгилаб берилган ғоят муҳим вазифалардан келиб чиқиб, академияда давлат ва ижтимоий қурилишни ҳамда иктисодиётни янада ривожлантириш, психология ва социология соҳаларида илмий тадқиқотлар ўтказиш, шунингдек, кадрлар сиёсати юзасидан тавсияномалар ишлаб чиқиш, кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш муассасалари фаолияти бўйича концепциялар, дастурлар, лойиҳалар тайёрлаш каби масалаларга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг 1992 йил 8 январдаги ПФ-314-сонли “Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг фаолиятини такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармони асосан Адлия вазирлиги олдида соҳага тегишли йўналиш бўйича юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш каби долзарб вазифалар қўйилди. 1994 йил 19 январда Вазирлар Маҳкамасининг 18-сонли “Ўзбекистон Республикаси Адлия органлари ва судлари фаолиятини ташкил этиш масалалари тўғрисида”ги қарорига асосан Суд ва адлия органлари ходимлари малакасини ошириш институти шу соҳа ходимлари малакасини ошириш курслари базасида ташкил этилди.

1997 йил 25 июнда эса Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ҳуқуқий тарбияни яхшилаш, аҳолининг ҳуқуқий маданияти даражасини юксалтириш, ҳуқуқшунос кадрларни тайёрлаш тизимини такомиллаштириш, жамоатчилик фикрини ўрганиш ишини яхшилаш ҳақида”ги ПФ-1791-сонли фармони имзоланди. Фармон ижроси доирасида Суд ва адлия органлари ходимлари малакасини ошириш институти асосида Юристлар малакасини ошириш маркази шакллантирилди.

Учинчи босқич (1997-2001 йиллар). 1997 йил 29 августда Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ва “Таълим тўғрисидаги” қонуннинг қабул қилиниши бошқарув кадрларини тайёрлашнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини сифат жиҳатдан янги босқичга кўтарди. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг биринчи босқичи 1997-2001 йилларни ўз ичига олиб, мазкур даврда мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий,

⁴⁰Ж.Наханов. Кадрлар тайёрлаш – долзарб вазифа // “Ҳуқуқ ва бурч” журнали, <http://huquqburch.uz/uz/view/1048>

кадрлар жиҳатидан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратилди.

Ўзбекистонда замонавий кадрлар тайёрлаш ва танлашга долзарб ва муҳим вазифа сифатида қараб келинмоқда. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 19 январдаги 32-сонли “Раҳбар кадрларни тест орқали аттестациядан ўтказиш тўғрисида”ги, 2000 йил 3 августдаги 303-сонли “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий кадрлар хизмати мақомини ўзгартириш тўғрисида”ги қарорларида ҳозирги давр учун замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг асосий йўл-йўриқлари ўз ифодасини топган. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 3 августдаги 303-сонли “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий кадрлар хизмати мақомини ўзгартириш тўғрисида”ги қарорига мувофиқ вилоят, шаҳар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий-кадрлар хизмати фаолиятини янада такомиллаштириш, маҳаллий ижро ҳокимияти органларида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш ишларини тубдан яхшилаш асосий мақсад сифатида қўйилиб, ана шу қарор асосида қатор тадбирлар амалга оширилди.

Тўртинчи босқич (2001-2005 йиллар). Замонавий раҳбар кадрларга бўлган талабларнинг ўсишига жаҳондаги глобаллашув ва интеграциялашув жараёнлари, мамлакатлар ва давлатлар ўртасида турли халқаро ташкилотларнинг кўпайиб бориши ҳам кучли таъсир кўрсатмоқда. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг иккинчи босқичи 2001-2005 йилларни ўз ичига олиб Миллий дастурни тўлиқ рўёбга чиқариш, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритилди.

Ўзбекистонда жамият ҳаётининг сиёсий, иқтисодий ва маънавий соҳаларида, шунингдек, давлат ва жамият бошқарувини эркинлаштиришга доир ислохотлар амалий жиҳатдан ўзига хос янги паллага кириб борапти. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 9 декабрдаги “Республика бошқаруви органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида”ги, 2003 йил 22 декабрдаги “Хўжалик бошқарув органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармонлари, шунингдек, Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 5 январда қабул қилган “Худудий давлат бошқаруви органларининг тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори мамлакатда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш соҳасидаги ислохотларнинг

янги босқичини бошлаб берди. Бунинг натижасида кадрлар билан ишлаш тизимини такомиллаштириш ва бу соҳада илмий муассасалар фаолиятидан самарали фойдаланиш учун шарт-шароитлар яратилди.

Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ академияси 2001 йил 10 январда, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитасининг Солиқ академиясини ташкил этиш тўғрисида»ги 16-сонли қарорига асосан ташкил топган. Академиянинг асосий вазифалари мазкур тизим ходимларини таёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакаларини оширишдан иборат.

2003 йилнинг май ойида кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш, божхона органлари ходимларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш мақсадида Вазирлар Маҳкамасининг қарори асосида Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасининг Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитаси ҳузуридаги Солиқ ва божхона органлари академиясининг «Божхона иши» факультети ва Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасининг Божхона коллежи негизида Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасининг Олий ҳарбий божхона институти ташкил этилди⁴¹.

Бундан кўришимиз мумкинки, ҳар бир даврда раҳбар кадрлар масаласи долзарб масалалардан бири бўлиб қолмоқда. Чунки, ривожланишга юз бурган жамият юксак малакали, салоҳияти фаол ҳаракатга кўчган раҳбар кадрларга эҳтиёжманд бўлади ва буюк инсонлар — буюк етакчиларнинг пайдо бўлиши миллат, Ватан тарихида янги давр — янги жараёнларнинг бошланиши ҳамдир.

Шу билан бирга, мамлакатда “Кучли давлатдан — кучли фукаролик жамияти сари” тамойили асосида раҳбар кадрлар қатламини фақат давлат бошқаруви соҳасидагина эмас, балки фукаролик жамияти институтларининг ўзларини мустақил бошқариш соҳасида ҳам шаклланишига муҳим эътибор берилди. Шу мақсадларда нодавлат нотижорат ташкилотлар сони ва кўлами кенгайиб боришига муносиб тарзда давлат бошқаруви соҳасидаги

⁴¹ Ўзбекистон Республикаси ВМнинг “Ўзбекистон Республикаси давлат божхона қўмитаси органлари учун кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида” қарори.
http://lex.uz/pages/GetAct.aspx?lact_id=244758&twolang=true

кадрлар сонини қисқартириш йўли тутилди⁴². Давлат ва маҳаллий ҳокимият органлари бошқаруви аппаратлар сонининг қисқариши натижасида нодавлат нотижорат ташкилотларнинг бошқарувдаги ролини оширишга доир шарт-шароитлар яратила бошланди. Бу соҳада мамлакат Биринчи Президенти ва ҳукумат томонидан кўрилган чора-тадбирлар натижасида фақат 2004 йилнинг ўзида давлат ва хўжалик бошқарув органларидаги раҳбар кадрлар сони 40 минг кишига келтирилди. Бундай қисқартиришлардан кейин бошқарув кадрларнинг сони ҳар минг кишига 6,1 кишини ташкил этди ва мамлакат бу соҳада МДХ мамлакатлари ўртасида энг яхши кўрсаткичларга эга бўлди. Жумладан, бу – кўрсаткич Қозоғистонда ҳар минг кишига 19,2 кишини, Россияда 22,1 кишини ташкил этади⁴³.

Бешинчи босқич (2005-2016 йиллар). Жаҳон тараққиётида умуминсоний кадриятларнинг ривожланиши, глобаллашувнинг авж олиши, янгидан-янги технологик жараёнларнинг пайдо бўлиши билан бир вақтда бошқарув раҳбар кадрларини танлаш назарияси, амалиёти ва услубиёти ҳам такомиллашиб бормоқда. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг учинчи босқичи 2005 ва ундан кейинги йиллар ўз ичига олиб, тўпланган тажрибани таҳлил этиш ва умумлаштириш асосида, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истикболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантиришга қаратилган ислохотларни амалга ошириш даври бўлди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 7 ноябрдаги қарори билан ташкил топган Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратурасининг Олий ўқув курслари ҳамда раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва ходимларнинг малакасини ошириш тизими катта роль ўйнайди. Бош прокуратуранинг Олий ўқув курсларида прокуратура органлари раҳбар кадрларини қайта тайёрлаш ва ходимларнинг малакасини ошириш ҳамда қонунийликни таъминлаш муаммолари бўйича илмий тадқиқотларни амалга ошириш, амалий таклиф, тавсия ва қўлланмаларни ишлаб чиқиш вазифаларига эга бўлган учта кафедра фаолият кўрсатмоқда. Бугунги кунда прокуратура органларининг раҳбар кадрларини қайта

⁴² А.Ж.Рузиев. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрларни тайёрлаш соҳасида амалга оширилаётган ислохотлар - фуқаролик жамияти ва демократик давлат қуришнинг асосий шарти сифатида // <http://fikr.uz/blog/zivo>, 17 феврал 2017

⁴³ I.A. Karimov. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. T-VII.T.:O'zbekiston, 1999. 234-235-betlar.

тайёрлаш дастури бўйича ўқиш 6 ой ва малака ошириш дастури бўйича 1 ой этиб белгиланган⁴⁴.

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг 2013 йил 10 октябрдаги “Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ходимларининг малакасини ошириш бўйича ўқув курсларини ташкил этиш тўғрисида” қарори ижроси амалга ошириш мақсадида шу йилнинг декабрь ойида “Ўзини ўзини бошқариш органлари ходимларини малакасини ошириш тизими ва ташкилий тузилмаси тўғрисида”ги Низом қабул қилинди. Низомга асосан, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, Тошкент шаҳри ҳамда вилоятлар ҳокимликлари қошида фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ходимларининг малакасини ошириш бўйича ўқув курслари давлат таълим муассасаси сифатида ташкил этилди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлашни янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 2012 йил 10 апрелдаги ПФ-4435-сон Фармонига асосан қайта ташкил топган. Академиянинг асосий мақсади республика ҳамда маҳаллий органлар, хўжалик, жамоатчилик ташкилотлари учун юқори малакали, замонавий менежмент, тизимли таҳлил, ижтимоий, иқтисодий ва сиёсий жараёнларни прогнозлаштириш ва бошқарувда қарорлар қабул қилишнинг амалий асосларини эгаллаган кадрларни тайёрлашдан иборат. Мазкур Академия Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 20 августдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4745-сонли фармони асосида такомиллаштирилди. Жумладан, Академияда тингловчиларда таҳлилий вазиятчи фикр юритиш ва стратегик режалаштириш амалий кўникмаларини, мураккаб шароитларда оптимал ечимларни топиш қobiliятини, ташаббускорлик ва лидерлик сифатларини, шунингдек, ўз мажбуриятларини астойдил бажаришга жавобгарлик олий ҳиссини шакллантиришга ҳозирда алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Шунингдек, ҳозирда Академияда асосий эътибор бошқарувга кадрларни тайёрлаш, замонавий менежментнинг энг муҳим

⁴⁴Т.Умаров. Кадрлар малакасини ошириш — долзарб вазифа // “Хуқук ва бурч” журнали, 2008 йил 1-сон.

узулларида кенг доирада фойдаланишга, халқаро андозалар даражасида бошқарувчи лидерларни тайёрлашга, бошқарув фанининг асосий йўналишларига қаратилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси бозор иқтисодиёти, монетар ва фискал сиёсат, менежмент ҳамда маркетинг, молия-банк тизими, ҳуқуқий соҳаларда чуқур билимга, ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик янгиланиш дастурларини амалга оширишда бошқарув кўникмаларига эга раҳбар кадрларни тайёрлаб бераётган ўқув даргоҳи ҳисобланади⁴⁵.

Ҳеч кимга сир эмас, дунёда энг ривожланган давлатларда иқтисодиётни жадал ривожланишида **корпоратив** бошқарувнинг аҳамияти бекиёсдир.

Ана шуларни ҳисобга олиб, Президентимиз ташаббуси билан 2015 йилда **корпоратив бошқарув тизимидаги принцип ва ёндашувларни тубдан ўзгартириш, унинг ҳақиқий бозор хусусиятларига эга бўлишни таъминлаш ва консерватив қарашлардан халос бўлишида** бир қатор ишлар амалга оширилди.

Замонавий корпоратив бошқарув тизими талабларини инобатга олган ҳолда, лавозим ва касбларнинг янги классификатори ишлаб чиқилиб, тасдиқланди, унга бозор иқтисодиёти талабларига мос келадиган **566 та** янги тоифа киритилди.

Раҳбар кадрларнинг корпоратив бошқарувнинг замонавий усул ва принциплари, менежмент ва маркетинг бўйича билимларини баҳолаш ушбу синовнинг асосий мақсади қилиб қўйилди.

Олтинчи босқич (2016 йилдан ҳ.в.). Мазкур босқичда бошқарув кадрларини тайёрлашнинг ташкилий-ҳуқуқий асослари бошқарувни самардорлигини таъминлашда электрон ҳукумат тизимидан фойдаланиш орқали ташкил этишга қаратилган. 2015 йил 9 декабрда “Электрон ҳукумат тўғрисида”ги қонуни қабул қилиниши давлат хизматини ташкил этишда замонавий ахборот-коммуникацион технологиялардан фойдаланишни кўзда тутди. Кадрларнинг амалий заҳирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига оладиган 2017-2021 йилларга мўлжалланган мақсадли дастурлар ва 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта

⁴⁵Ф. Маҳкамова. Малакяли кадрлар тайёрлаш тизими такомиллашмоқда // “Халқ сўзи”, 2015 йил 3 ноябрь.

устувор йўналишлари бўйича ҳаракатлар стратегияси⁴⁶ ишлаб чиқилди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февраль, ПФ-4947-сонли фармони билан тасдиқланган **“2017—2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси”** раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ташкилий, ўқув ва илмий-амалий фаолиятини замон талаблари даражасида такомиллаштириш, давлат бошқаруви ва жамият қурилишининг ҳозирги босқичи учун зарур бўлган билимли, дунёқараши кенг, фидойи кадрларни тарбиялаб вояга етказишга, бир сўз билан айтганда, Академия фаолиятини янги босқичга кўтаришга хизмат қилади.

Хулоса қилиб айтганда глобаллашув шароитида инсоннинг ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш, тизимли таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак.

Сиёсий соҳада модернизация демократлашув билан тенглаштирилган ва бунда анъанавий жамиятнинг яширин инерцияси ҳисобга олинмаган ҳамда асосий эътибор ташқи, экзоген омилларга қаратилган. Мазкур концепциянинг моҳияти шундаки, ривожланаётган мамлакатлар ривожланган мамлакатлардаги тайёр ва синовдан ўтган сиёсий институтларни (марказлашган давлат, парламент, кўппартиявийлик, умумий сайловлар ва ҳоказо), кадрларни (иқтисодий ва сиёсий эркинлик, индивид мустақиллиги) қабул қилишга ва ўз ҳаётларига олиб киришга қодир деб ҳисоблайдилар. Шу билан бирга сиёсий модернизация ушбу назариянинг дастлабки босқичларида: 1) ривожланаётган мамлакатлар Ғарб намуналари асосида демократлашувининг; 2) «учинчи дунё» мамлакатларида ижтимоий-иқтисодий ўсишдаги муваффақиятларнинг шарт ва натижаси бир вақтда рўй беришининг; 3) уларнинг ривожланган Ғарбий Европа ва АҚШ билан фаол ҳамкорлик қилишининг натижаси сифатида қаралган⁴⁷.

Ҳозирги кунда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида тингловчиларини жалб этган ҳолда давлат бошқаруви масалалари бўйича илмий-тадқиқот

⁴⁶ <http://strategy.regulation.gov.uz/uz/document/2>

⁴⁷ Карант: Купряшин Г.Л. Политическое развитие. // Континг. 1994. № 2. 119-6.

ишларини олиб бориш, давлат бошқаруви тизимини ташкиллаштириш юзасидан хорижий тажрибани ўрганиш ва шу асосда мамлакатимизда бу йўналишдаги фаолиятни такомиллаштиришга қаратилган таклифларни ишлаб чиқиш доимий эътиборда бўлмоқда.

БМТнинг Тараққиёт дастури, Осиё тараққиёт банки ваколатхонаси, Европада хавфсизлик ва ҳамкорлик ташкилоти лойиҳалари координатори, Германиянинг халқаро ҳамкорлик жамияти, Конрад Аденауэр жамғармасининг минтақавий ваколатхонаси билан биргаликда иш олиб борилмоқда. Бундан ташқари, академиянинг дунёдаги турдош таълим даргоҳлари, жумладан, Жанубий Кореянинг Давлат хизматчиларини тайёрлаш институти (COTI) Франциянинг Миллий бошқарув мактаби (ENA), Сингапур давлат хизмати коллежи (CSC), Виржиния политехника институти (Vi-Tech), Озарбайжон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси, Япониянинг Нагоя университети, Бельгиянинг Европа коллежи, Италиянинг Маъмурий бошқарув мактаби (МИАН) билан ҳамкорлиги йўлга қўйилган. Келгусида ушбу олий илм масканларининг етук профессор-ўқитувчиларини академияга жалб қилиб, уларнинг илғор ўқув услубиётидан фойдаланиш режалаштирилган. Асосий мақсад бугунги кун ҳамда жаҳон стандартлари талабига жавоб берадиган, инновацияга, билимларга асосланган иқтисодиёт шароитида рақобатбардош бўлган раҳбар кадрларни тайёрлашдан иборат⁴⁸.

Давлат бошқарувида кадрлар тизимининг шаклланиши мураккаб ва кўп қиррали эканлигини ҳисобга олиш муҳим. Бунга сиёсий ва бошқарув фанларида эътироф этилган демократия моделларининг хилма-хиллик концепциясидан келиб чиққан ҳолда ёндашиш уни табиий, сиёсий-демократик жараён сифатида тушунишга ёрдам беради.

Бу кўпгина омиллар билан узвий боғлиқ: **биринчидан**, ҳар бир давлатнинг бошқарув тизими, унда амалга оширилган тамойиллар ҳамда давлат ҳокимиятини амалга ошириш шакли; **иккинчидан**, шу давлатда яшаётган халқлар, уларнинг миллий-маданий мероси, қадриятлари билан боғлиқ миллий давлатчилик анъаналари; **учинчидан**, давлат бошқаруви ва кадрлар тизимидаги умумий, дунё халқлари эътироф этган сиёсий қадриятлар ва тамойиллар мажмуини ҳисобга олишни тақозо этади.

⁴⁸З.Тожиева.Мақсад — замонавий раҳбар кадрларни тайёрлаш. // <http://www.biznes-daily.uz/ru/gazetabiz/40310>

Ўзбекистон Республикасида давлатнинг бош ислохотчилик мақоми раҳбарлар зиммасига алоҳида масъулият юклашини таъкидлаш жоиз. Президентимиз бу ҳақда шундай дейди: “Ҳаммангизга маълумки, бизда давлат - бош ислохотчи деган тамойил бор. Бугун шу иборани янгича тарзда, янгича мазмунда қўллаб айтидиган бўлсак, асосий ислохотчи давлат ходими бўлиши керак. Ҳозирги кунда ислохотлар тақдирини энг аввало давлат ва ҳукумат идораларида масъул лавозимда ўтирган одамлар ҳал қилишини, бинобарин, улар шу масалага бевосита жавобгар эканини барчамиз чуқур англаб олишимиз шарт”⁴⁹.

Бошқарув, кадрлар тизими, бошқарув ва раҳбарлик маҳоратини ўрганиш “бошқарув технологияси”, “раҳбар шахс”, “етақчи”, “раҳбар”, “ҳоким”, “маърифатли раҳбар”, “раҳбарлик масъулияти”, “бошқарув тизими”, “давлат бошқаруви”, “раҳбарлик ва бошқарув маҳорати”, “раҳбарлик санъати”, “раҳбарга хос фазилатлар” каби тушунчалар билан узвий боғлиқ. Бу бошқарув фанидаги таянч тушунчалардан ҳисобланади.

Кенг маънода, *кадрлар* – (франц. *cadre* – шахсий таркиб) – ташкилот ходимларининг асосий (штатга оид) таркиби; барча доимий ходимларидир⁵⁰. Бошқарув соҳасида «*кадрлар*» тушунчаси бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва ташкиллаштириш билан шугулланувчи шахсларни бирлаштиради⁵¹.

Президент девонининг ташкилий-кадрлар сиёсати хизмати томонидан ҳам раҳбар кадрларга доир тушунчалар ишлаб чиқилган бўлиб, улар қуйидагилардан иборатдир:

- “бошқарув мансаби” - давлат ҳамда жамоатчилик бошқаруви органларидаги муайян таркибий бўлинманинг фаолияти, мақсад ва вазифаларининг бажарилишини таъминлашга қаратилган, функциялари ва ваколатлари, масъуллиги ва ижтимоий роли белгилаб қўйилган лавозим;

- “бошқарув кадрлари” - давлат бошқарув органларида давлат талабларига мувофиқ мансаблар бўйича ўз вазифаларини белгиланган тартибда амалга оширувчи Ўзбекистон Республикасининг

⁴⁹И.А.Каримов Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Президент Ислам Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан йиғилишда сўзлаган нутқи. Ўзбекистон овози, 2005 йил 17 февраль.

⁵⁰Тихомирова Л.В., Тихомиров М.Ю. Юридическая энциклопедия. Изд. 5-е, доп. переработ. – М., 2006. – 398-б.

⁵¹Гербер Р., Юнг Г. Кадры в системе социального управления. – М., 1970. – 9-б.

фуқаролари, давлат сиёсатини жойларда амалга оширувчи вакиллари;

- “бошқарув кадрларини тайёрлаш” - эҳтиёжни ўрганиш, кадрларни излаш, уларни танлаб олиш, тегишли ваколатга эга бўлган таълим муассасаларида ўқитиш, аттестациядан ўтказиш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш ва бошқарув кадрлари захираси маълумотларининг ахборот базаларини шакллантириш, жой-жойига қўйиш ҳамда бутун жараён мониторингини олиб бориш масалаларини мувофиқлаштириб бориш ишлари⁵².

Жамият турли ижтимоий-сиёсий институтларга бўлинади. Бошқача қилиб айтганда, жамиятда турли ижтимоий ёки сиёсий вазифани бажарувчи ташкилотлар, органлар, муассасалар, бирлашмалар мавжуд бўлади. Арасту, Форобийлар айтганларидек, инсонлар ижтимоий мавжудот бўлганлиги сабабли кундалик турмушида, яъни меҳнат қилиш, ўқиш, яшашда ўзига ўхшаган бошқа инсонлар билан ижтимоий муносабатларга киришиб, турли иттифок ва ташкилотларни объектив равишда ташкил қиладилар.

Жамиятнинг биринчи табиий бўғинини ташкил этган институт - *оила*дир. Оила табиий қонунга кўра ташкил топади, қон-қариндошчилик муносабатлари асосида амал қилади. Уруғ бир нечта оиланинг қон-қариндошчилик асосида бирлашиши ва мулкни идора қилиши, умумий, қариндошчилик қоидалари асосида ташкил топиши билан характерланади. Жамият тараққиётида бир неча уруғларнинг қўшилиши билан қабила, кейинчалик умумий тил, урф-одат каби бирлик асосида миллат келиб чиқди.

Сиёсий институтларнинг энг дастлабкиси - давлат бўлди. Шарқда, масалан, Навоий асарларида мулк («мулки Ажам») тушунчаси асосида давлат институти тушунилган. Давлат билан бир вақтда ҳуқуқ институти пайдо бўлди. Жамият тараққиёти натижасида давлат билан бирга бугун кўплаб нодавлат нотижорат ташкилотлар: касаба уюшмалари, сиёсий партиялар, турли-туман ижтимоий ташкилотлар юзага келди⁵³.

Мамлакатда адолат тамойиллари амал қилиши, барқарорлик ҳукм суриши учун уч субъектнинг, яъни давлат, жамият ва фуқароларнинг ўзаро муносабатларидаги қонунийлик асос бўлади.

⁵² Ўзбекистон Республикаси Президенти девони жорий архиви. Ташкилий-кадрлар сиёсати хизматининг «Бошқарув лавозимларига кадрларни танлаш, ўқитиш ва захирасини шакллантириш бўйича йўриқнома»си, 2001. –Б. 12.

⁵³Нажимов М. Давлат ва ҳуқуқ назарияси / Ўқув-усlubий қўлланма –Т.:ТДЮИ, 2006. – 196-б.

Бошқача айтганда, ана шу уч субъект – давлат, жамият ва инсон муносабатларида уйғунликка, уларнинг манфаатлари бир-бирига мос келишига эришилсагина, ота-боболаримиз орзу қилган адолатли жамият барпо бўлади. Улар бир-бирининг ҳуқуқини яхши билиши ва ҳурмат қилиши осойишталик ва фаровонликнинг зарур шарти ва муҳим омилидир

Демократик тараққиёт доирасидаги энг муҳим ижтимоий-сиёсий институтлар тарихи шуни асосли равишда кўрсатадики, уларнинг ривожланиш вариантлари – бифуркация*⁵⁴лар сезиларли миқдорда объектив омиллардан ташқари субъектив шахсли ва гуруҳли омиллар билан ҳам белгиланади ва бу омиллар ижтимоий ўзаро таъсирнинг синергетик хусусияти билан кучайтирилади. Демак, замонавий жамият демократик институтларнинг шаклланиши шундай жараёнки, унда турли ижтимоий гуруҳлар сиёсий ўзаро таъсир жараёнида ўз манфаатларини англаш ва амалга ошириш орқали муҳим ўрин эгаллайдилар ва шу сабабли ҳам сиёсатнинг субъекти сифатида эътироф этилади⁵⁵.

Мамлакат иқтисодиёти, ижтимоий-сиёсий ва маданий ҳаётидаги туб ўзгаришлар, бозор иқтисодиётига ўтиш даврининг бошланиши натижасида давлат бошқарувининг маъмурий бўруқбозлик усулидан бутунлай воз кечилиб, демократик қадриятлар ва томоилларга хос бўлган бошқарув усулларига ўтилди. Давлат бошқарувини эркинлаштириш ислохотлари янада чуқурлашиб бормоқда. Мазкур ислохотлар натижасида мамлакатдаги раҳбар кадрларни тайёрлаш ва танлаш мезонлари ҳамда мазмун-моҳияти ҳам тубдан ўзгарди. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов айтганларидек, мустақиллик йилларида “янги давлат барпо этишда миллий ва умуминсоний қадриятлар руҳида тарбияланган, мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг қўламли вазифаларни ҳал этишга қодир бўлган янги авлод кадрларини тайёрлаш масаласи муҳим принципиал ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга”⁵⁶ бўлиб келди.

Шу билан бирга, мамлакатда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизимини ислох этиш жараёнларида жаҳон тажрибасини

*Икки тармоққа айрилиш, иккига бўлиниш.

⁵⁵ Ш.Н.Аминов Ижтимоий-сиёсий жараёнлар сиёсий воқеликнинг психологик инъикоси сифатида // “Психология” илмий журнал, 2016-03-07.

⁵⁶ Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли.-Т.: “Ўзбекистон”, 2007. 25-б.

Ўрганиш билан бир қаторда, бу соҳада бизга мерос бўлиб қолган миллий қадриятлар ва анъаналардан ҳам унумли фойдаланишга муҳим эътибор берилди. Бу соҳада мустақилликнинг салкам 20 йили ичида катта ютуқларга эришилди, раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг ўзига хос миллий тажрибаси тўпланиб, у халқаро ҳамжамият томонидан эътироф этилмоқда.

Ҳозирги кунда раҳбар кадрларни танлаш янги демократик талаблар асосида амалга оширилиши бошқарув самарадорлигига эришишининг долзарб омилига айланиб бораётганлиги билан муҳим аҳамиятга эгадир.

Ўзбекистонда фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлат куриш жараёнларида раҳбар кадрларни танлашга қўйиладиган янги демократик талаблар тизимини яратишга доир ҳали жиддий илмий тадқиқотлар амалга оширилмаган. Лекин, ўтган асрнинг сўнгги чорагида давлат бошқаруви, сиёсатшунослик, персонал бошқаруви, менежмент, бошқарув ҳуқуқи каби замонавий фанлар шаклланди, уларда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашга доир йўналишларда ҳам тадқиқотлар амалга оширилди.

Умуман бу соҳада амалга оширилган илмий тадқиқотлар ва нашр этилган адабиётларни беш гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳ - ривожланган хорижий мамлакатларда тадқиқот олиб борган олимларнинг илмий тадқиқотлари натижалари ҳисобланиб, уларга Т. Оно Нихонтэки, Е.Форштофф, Б.Шварц, Ҳ. Вуд, Ж.Ведель, Л.Адамович, М.Крофшофен, К.Книг, Ҳ.Оертцин, Ф. Вагнер, Д.Гарнер, Ч.Арнольд Бейкер, Ж.Гринвуд, Филип Ардан, М.Ренгер, Д.Карнеги, С.Н.Паркинсон, М.К.Рустомжи, Й.Хенце, Й.Метцнер, Чжан Чен, В.Кноринг, О. Сусуму каби олимлар асарларини келтириш мумкин⁵⁷.

⁵⁷Т. Оно Нихонтэки. Японский стиль управления и система "ринги". -Токио, 1967.; Forsthoff E. Die Verwaltung als Leistungsträger. -Stuttgart-Berlin, 1969.; Schwartz B., Wade H. Legal Control of Government. -Oxford, 1972.; Ведель Ж. Административное право Франции. -Москва, 1973.; Schwartz B. Administrative Law. -Boston, 1976.; Adamovich L.K., Funk B. Allgemeines Verwaltungsrecht. -Wien, "Springer", 1980.; Kropshofen M. Verwaltungsverfahren und Vertretung. -Mainz, 1982.; Knig K., Oertzen H., Wagener F. Öffentliche Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland. -Baden-Baden, 1982.; Гарнер Д. Великобритания: центральное и местное управление. -Москва, 1984.; Arnold-Baker Ch. Local Council Administration. -Cambridge, 1989.; Greenwood J., Wilson D. Public Administration in Britain Today. -London, 1989.; Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона: Сборник/ Пер. с англ. Сост. и авт. предисл. В. С. Муравьева. - М.: Прогресс, 1989.; Renger M. Der öffentliche Dienst. -München, "Verwaltungsorganisation", 1991.; Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: «Ларко», 1992.; Женьевьев Гримо. Организация административной власти Франции. -Москва, 1994.; Ардан Филипп. Франция: государственная система. -Москва, 1994.; Бойдел Т. Как улучшить управление организацией. -М.: Инфра-М-Премьер, 1995.; Кноринг В.И. Искусство управления. Учебник. -Москва, БЕК, 1997.; Хенгье Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. -М.: "Международные отношения", 1998.; Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должность: с момента принятия на службу и до ухода в отставку.

Шунингдек, иккинчи гуруҳга мансуб бўлган россиялик олимлар - А.Н.Козырин, Г.А.Туманов, Е.В.Охотский, В.М.Анисимов, Л.Н.Кузнецов, Г.П.Андреев, И.Н.Панин, А.И.Турчинов, раҳбар К.Юскаев, Д.М.Овсянко, И.В.Бизюкова, Ю.Н.Старилов, М.Ю.Рогожин, А.С.Гусева, В.А.Иглин, Б.В.Лытов, В.И.Лукьяненко, В.П.Мельников, Б.Т.Пономаренко, В.Л.Романов, А.И.Ионова, В.Е.Зарайченко, В.М.Соколов, А.И.Кочеткова, Е.Б.Маргунов, С.В.Пронкин, О.Е.Петрунина, Е.С.Яхонтева, В.И.Куликов каби қатор олимларнинг тадқиқотлари ҳам диққатга сазовордир⁵⁸.

Учинчи гуруҳ олимлар сирасига мустақиллик йилларида Ўзбекистонда тадқиқот олиб борган олимлар асарларини келтириш мумкин. Уларнинг ичида А.Азизхўжаев, Қ.Назаров, М.Шарифхўжаев, О.Хусанов, А.Сагдуллаев, Ф.Эргашев, Н.Комилов, А.Ҳолбеков, Ш.Пахрутдинов, Қ.Абдурахмонов, А.Бегматов, И.Эргашев, Т.Жўраев, М.Қирғизбоев, М.Бекмуродов, Д.Раҳимова, Э.Набиев, И.Махмудов, Б.Мирбобоев, Н.Боймуродов, Ш.Зайнутдинов, А.Т.Тўхтабоев, М.Курунов, Т.Алимардонов, Қ.Қуронбоев каби олимлар томонидан бошқарув тизимининг тарихи, давлат қурилиши, раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг ҳуқуқий ва ташкилий масалалари, давлат хизмати персоналини бошқариш, унинг меҳнатини оптималлаштириш, кадрлар билан ишлаш тамойиллари, раҳбар ва ходим ёки ўзаро жамоа муносабатларини тартибга солиш, раҳбар ва иқтисодий самарадорлик, раҳбар ва коллектив психологияси, бошқарув услублари масалаларига доир қатор илмий адабиётлар нашр этилди⁵⁹. Улар томонидан амалга

Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999; Паркинсон С.Н. Рустомджн К. Искусство управления Москва, Фаир-пресс, 2001.; Чжан Чэн. Муваффақиятга элтувчи муомала санъати. Тошкент, «Янги аср авлоди», 2006.

⁵⁸Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996.; Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юрист, 1996.; Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. -М.: "Экономика", 1998.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во "Экономика", 1998.; Служебная карьера/ Под общ. ред. Е. В. Охотского. -М.: "Экономика", 1998.; Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом . -М.: Зерцало, 1999.; Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран. Учебное пособие. -М.: "Аспект-Пресс", 2001.; Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. Учебное пособие. -М.: "Флинта" МПСИ, 2005.; Зарайченко В.Е. Этикет государственного служащего. Учебное пособие для студентов вузов и колледжей./ 2-е изд. -М.: ИКЦ "МарТ", Ростов н/Д.: "МарТ", 2006. -320 с.; Нравственные основы государственной службы России. Учебное пособие/ Под общей ред. В.М.Соколова. -М.: Изд-во РАГС, 2003.; Куликов В.И. История государственного управления в России. Учебник для сред. проф. образования. -М.: "Мастерство", 2001. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. -М.: ТЕИС, 2002.; Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие/ Под общ. ред. Е.Б.Маргунова. -М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-Сентин", 2001.; Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практ. пособие. -М.: "Проспект", 2004; Теория управления. Учебник. Авторское коллектив. -М.: РАГС, 2005.

⁵⁹Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик -Т.: "Ўқитувчи", 2001.; Азизхўжаев А.А. Давлатчилик ва маънавият. -Т.: "Шарк", 1997.; Азизхўжаев А. Мустақиллик: қурашлар, изтироблар,

оширилган тадқиқотларнинг баъзиларида персонал танлови умумий мавзуга оид бўлган ахборотлар ёки илмий мулоҳазалар тарзидаги мақолалар ҳам эълон қилинган. Бу каби илмий изланишларни ҳуқуқшунослик ва менежмент фанларига оид мақолаларда учратиш мумкин. Лекин, мазкур мақолалар асосан бошқарув фанларига қўшилган назарий қарашлардан иборатдир.

Умуман олганда, барча мавзуга яқин эълон қилинган илмий тадқиқотлар, адабиётлар ва мақолаларда раҳбар кадрларни танлашга қўйиладиган янги демократик талабларнинг ўзига хос жиҳатлари махсус тадқиқот сифатида ўрганилмаган.

Ўзбекистонда янги кадрлар тизимининг шаклланишини ўрганишни қуйидаги йўналишларда қўриш мумкин. Биринчидан, мамлакатдаги сиёсий кадрлар тизими муносабатларининг ўзгарганлиги. Давлатнинг бош ислохотчилик ролининг эътироф этилиши, бу унга мос, уни идрок этадиган янги авлод кадрларини тақозо этади. Иккинчидан, бошқарув тизими, услубларининг ўзгарганлиги унинг ғоявий-мафкуравий асосларини миллий ғоя негизлари асосига қурилганлиги билан боғлиқ. Учунчидан, бозор иқтисоди қонунлари янги бошқарув талабларига жавоб берадиган, унда махсус билим, кўникма, дунёқарашга эга раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакаларини оширишга бўлган эҳтиёжнинг мустақиллик туфайли вужудга келганлигини кўрсатиш мумкин.

қувончлар –Т.: “Шарқ”-“Академия”, 2001.; Абдурахмонов К.Х., Одогов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. –Т.: “Мехнат”, 1991., Зайнутдинов Ш. Основы менеджмента. –Т.: “Ўқитувчи”, 1996.; Рахимова Д., Худойбердиева З., Эшонқўжоев Д. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т.: “Академия”, 2003.; Рахимова Д.Н., Абулқосимов Х.П., Абдурахмонов О.Қ. Бошқарув тизими ва раҳбар. –Т.: “ТДГУ”, 2004.; Тўхтабоев А.Т. Маъмурий менежмент. Ўқув қўлланма. –Т.: “Молия”, 2003.; Қирғизбоев М. Фуқаролик жамияти институтлари. Ўқув қўлланма. –Т.: “Akademiyа”, 2006.; Рахимова Д., Бекмуродов М. Лидерлик ва ташкилот маданияти (ўқув қўлланма). –Т.: “Akademiyа”, 2006.; Мирбобоев Б., Пайзуллоев Б., Рустамбоев М., Тоҳиров Ф. Суд-ҳуқуқ тизими ислохотлари: янгича ечим ва ёндашувлар. –Т.: “Akademiyа”, 2005.; Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари. –Т.: “Akademiyа”, 2005.; Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: UNESCO, “YUNAKS-PRINT”, 2006.; Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005.; Давлат хизмати персоналини бошқариш (ўқув қўлланма)./А. А. Азизқўжоев муҳаррирлиги остида муаллифлар гуруҳи/. –Т.: “Академия”, 2002.; Холбеков А. Ж., Бошқарув социологияси (ўқув қўлланма). –Т.: “Akademiyа”, 2007.; Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. –Т.: “Академия”, 2004.; Пугачев В. П., Соловьев А. И. Сиёсатшуносликка кириш. /А. Бегматов таҳрири остида русчадан тарж./ –Т.: “Янги аср авлоди”, 2004.; Эргашев И., Шарипов Б., Жаҳбаров М. Жамиятни эркинлаштириш ва маънавият. –Т.: «Академия». 2002.; Қурбонов Ш. Сайтхалилов Э. ва бошқалар. Миллий истиқлол Ғоисини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. –Т.: «Академия», 2002.; Пахрутдинов Ш. Таҳдид ҳақоқати куч. Мақола ва маърузалар тўплами. –Т.: “Академия”, 2001.; Жумаев Р. Давлат ва жамият: демократлаштириш йўлида. –Т.: “Шарқ”, 1998.; Раҳбар ва ходим (тўплам). –Т.: “Академия”, 1998.; Сағдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiyа”, 2006.; Сағдуллаев ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. Т.: Академия, 2000.; Комилов Н., Жўраев К. Давлат, жамият ва дин (ўқув қўлланма). –Т.: “Akademiyа”, 2006.

Раҳбар кадрларга бугунги кунда қўйилаётган янги демократик талаблар куйидагилардир: ўз вазифасини чуқур англаб етиши; иш юритишни мукамал билиши; кадр ва раҳбар сифатида ишни олиб бориш билан боғлиқ жиҳатларга мустақиллик талаблари асосида ёндашиши; раҳбарликка муносиблик; масъулиятни ҳис этадиган; садоқатли, мустақилликни асраб-авайлайдиган; ташкилотчилик қобилиятига эга; мустақиллик вазифаларини амалга оширишда халқ билан ўзаро ҳамкорликда иш юритадиган; ўз атрофига соғлом кучларни тўплаб, уларга таянувчи; расмийчиликка берилмайдиган; ўз билими, малакасини мунтазам ошириб борадиган; янгича демократик тафаккур тарзига эга, фикрлар хилма-хиллигини инкор этмайдиган; ўзгалар фикрини эшитадиган ва ҳурмат қиладиган; ўз манфаатини инсонлар манфаати билан уйғун кўрадиган кадрларга эга бўлиш билан давлат бошқарувида самарали механизм пайдо бўлади.

Умуммиллийлик тамойили Ўзбекистон Республикаси кадрлар сиёсатининг концептуал негизини ташкил этади. Халқнинг хоҳиш-истагини акс эттирадиган давлатнинг кадрлар сиёсати фақат давлатгагина тегишли сиёсат эмас, балки бутун жамият сиёсатига айланиши муҳим аҳамиятга эга. Бу кадрлар фаолиятида умумий омилларни ифодаловчи мақсадлар, устуворликлар, тамойиллар, таълим стандартлари, мезонлари, уларни баҳолаш ва танлаш йўлларини ифода этган умуммиллий сиёсатдир.

Истиқлол туфайли юксак малакали мутахассисларга талаб янада ошди ва жамият қурилишининг бош бўғинини ташкил этди. Бу фуқаролик жамияти ривожининг турли босқичларида ўзига хос долзарблик касб этади. Хусусан, буни ўтиш даври, яъни фуқаролик жамиятини қуриш жараёнидаги энг жиддий ва долзарб муаммолар қаторига қўшиш мумкин. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов ўз асарларида истиқлол ва тараққиёт йўлининг мураккаб ва муаммоларга бой даврида улкан муваффақиятларга эришиш учун чуқур билимга эга руҳан бардам, жисмонан бақувват, соф виждонли кадрларга эҳтиёжимиз янада ортишини кўп бор таъкидлаганлар. Кадрлар сиёсатига эътибор бермаслик жамият тараққиётига салбий таъсир кўрсатиши, кадрлар илмий салоҳиятининг давр талабидан орқада қолишига олиб келиши мумкин.

«Кадрлар» тушунчаси кенг қамровли бўлиб, «мутахассис кадрлар», «раҳбар кадрлар», тушунчалари бир-биридан фарқ

қиладиган жиҳатига эга. «Мутахассис кадрлар» деганда кўпроқ аниқ бир йўналиш бўйича мутахассисликка эга, бакалавр ва магистрлик даражасига эга бўлган, фан ва ишлаб чиқаришнинг яъни халқ ҳўжалигининг муайян соҳасида ишлаётган кадрлар назарда тутилади.

«Раҳбар кадрлар» деганда давлат ва жамият қурилиши, бошқарувнинг у ёки бу соҳасида, раҳбарлик ишини амалга ошириш масъулияти ва жавобгарлигига эга бўлган, жамоани йўналтиришга, мамлакат, халқ, инсонлар олдида ўзининг раҳбарлик қобилияти, сифатлари билан ажралиб турадиган масъул шахсларни тушуниш мумкин.

Раҳбар тушунчасининг маъноси кенг. У турли лавозимларда ишлайдиган шахсларга нисбатан ишлатилади.

Масалан, «Президент», «Мамлакат раҳбари», «Юрт эгаси» тушунчалари Ўзбекистон Президентига нисбатан ишлатилса, «Вазир», «Бош вазир», ҳукумат раҳбарига ва тегишли вазирликларга нисбатан қўлланилади. Қонун чиқарувчи ҳокимиятга нисбатан «Олий Мажлис спикери», «Қонун чиқарувчи палата раиси», «Сенат раиси» тушунчаларини қўллаймиз. Ёки жамоат бирлашмаларида кўрадиган бўлсак касаба уюшмалари раҳбарлари, сиёсий партияларнинг раҳбарлари, олимлар жамиятлари, хотин-қизлар ва фахрийлар, ёшлар ташкилотлари, ижодий уюшмалар, оммавий ҳаракатлар, фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари, ташкилотлар, ҳўжалик соҳалари бўйича ҳам турли даражада раҳбар тушунчаси қўлланилади.

Улар Республика, вилоят, туман ёки шаҳар, қишлоқ микёсида ўзларининг зиммаларига юклатилган раҳбарлик масъулиятига ва жавобгарлигига эга, унга жавоб беради. Одамларни аниқ мақсад сари йўналтиради, раҳбарлик қилади. Бу шунчаки иш бўлмасдан унда эл-халқнинг ризқ-насибаси мамлакат равнақи билан боғлиқ ишларни амалга оширишга раҳбарлик қилади.

Бугун, турли даражада масъул ишларни амалга оширадиган шахсларга нисбатан, умумий муомалада «раҳбар», «раҳбар кадрлар», «бошқарув кадрлари», «раҳбарлик масъулияти», «раҳбарнинг жавобгарлиги», «раҳбарлик лавозими», «раҳбарлик курсиси»да ўтирганлар деган тушунчаларни Президент асарлари ва кўпгина адабиётларда кўпроқ учратамиз. Уларга муносабат билдирилади. Бу тушунчалар «мансабдор шахслар», «вазирлар», «ҳокимлар»га, «ташкилот раҳбарлари»га нисбатан ҳам қўлланилади.

Демак, раҳбар тушунчасини уни қайси соҳада, қайси даражадаги мавқеини эгаллаб турганига қараб, уни аниқлаштириш ҳамда ёндашиш мумкин. Шунингдек, профессор И.Эргашев ва Ф.Эргашевлар ҳам ўз тадқиқотларида кадрлар мавзусини чуқур тадқиқ этган. Жумладан, у ўзининг «Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни» мақоласида раҳбар кадрларга бугунги кунда қўйилган янги талабларни қуйидагича таърифлайди:

1) ўз вазифасини чуқур англаб етиш; 2) иш юритишни уддалай олиши; 3) кадр ва раҳбар сифатида ишни олиб бориш билан боғлиқ жиҳатларга мустақиллик талаблари асосида ёндашиши. Бундан ташқари, раҳбарликка мос бўлиш учун қандай талабларга мос бўлиш кераклиги тўғрисида шундай фикрлар билдиради. Унга кўра ходим: 1) раҳбарликка мос; 2) масъулиятни ҳис этадиган; 3) садоқатли, мустақилликка ишонадиган; 4) собиқ тоталитар тузум асоратларидан тўғри хулоса чиқара оладиган; 5) ташкилотчилик қобилиятига эга; 6) мустақиллик вазифаларини амалга оширишда халқ билан ўзаро ҳамкорликда иш юритадиган; 7) ўз атрофига соғлом кучларни тўплаш ва уларга таянувчи; 8) расмийчиликка берилмайдиган; 9) ўз билимини, малакасини мунтазам ошириб борадиган; 10) янги тафаккур тарзига эга, фикрлар хилма-хиллигини инкор этмайдиган; 11) ўзгалар фикрини эшитадиган ва ҳурмат қиладиган; 12) ўз манфаатини инсонлар манфаати билан уйғун кўрадиган кадрларга эга бўлиш билан давлат бошқарувида самарали механизм куриш мумкинлигини таъкидлайди⁶⁰.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Шу билан бирга, давлат хизмати институтини ислоҳ этиш, давлат хизматчиларининг моддий ва ижтимоий таъминоти, уларнинг касбий тайёргарлигини тубдан такомиллаштириш, бу соҳага янги фикрлайдиган, масъулиятли, ташаббускор, ватанпарвар кадрларни жалб этиш бўйича самарали тизим яратилади.

Ана шу масалаларнинг барчаси яқинда ишлаб чиқиладиган “Давлат хизмати тўғрисида”ги қонунда ўз ифодасини топади”⁶¹.

Давлат хизматининг моҳияти, унинг давлатни бошқаришдаги аҳамияти тўғрисида профессорлар Б.Мирбобоев, А.Бегматов, О.Хусановларнинг илмий изланишларига назар ташлаш мақсадга

⁶⁰ Ф.Эргашев, И.Эргашев. Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни. Раҳбар ва ходим. «Академия» нашриёти. Тошкент- 1998. 87-93 б.

⁶¹ Ш.М.Мирзиёев Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини майд ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь.

мувофикдир. Уларнинг фикрига кўра, давлат хизматибу ҳар қандай давлатда муҳим аҳамиятга эга бўлган, бошқарув жараёнини амалга оширадиган тузилмадир. Ҳар қандай демократик жамиятда сиёсий партиялар ва кучларнинг тўқнашуви табиий равишда рўй беради. Шунинг учун ҳам мустақил давлат хизматига эҳтиёж сезилади. Чунки, турли сиёсий кучлар ва гуруҳларнинг манфаатларини мувофиқлаштирган ҳолда жамият манфаатларига бўйсундириш айнан юқори малакали давлат аппаратининг вазифасига киради.

Давлат қурилиши ва жамият бошқарувидаги ўзгаришлар раҳбар кадрларга бўлган талабни ҳам ўзгартирганлигини Биринчи Президент И.А.Каримов алоҳида қайд этади. Бунда: 1) иш масъуллигини зиммага олмаган; 2) кадр танлашда шахсий муносабатларга берилиши; 3) раҳбарнинг соф виждонлилиги ва масъулият билан ишлаши зарурлигига эътибор қаратилиб шундай дейилади:

«Кадрлар танлашда шахсий муносабатларга берилишга, ошна-оғайнигарчиликка чек қўямиз. Ҳозирги кунда ҳар бир раҳбар кадрни қанчалик масъулият билан ишлаши ҳамда соф виждонлилигига кўп нарсга боғлиқ. Раҳбар фаолиятини баҳоловчи бош мезон унинг ишни ташкил қила билиш қобилиятидир. Илгари раҳбарнинг обрўсини унинг лавозими, ўтирган биноси, ёнида туриб қўлловчи тирговчилари ҳал қилган бўлса, бугун шуни аниқ тушунишимиз лозим қуруқ савлату, ўзганинг ёрдами билан ҳеч нарсга эришиб бўлмайди»⁶².

Кўриниб турибдики, И.А.Каримов мустақилликнинг дастлабки йилларидан раҳбар кадрларнинг масъулиятини оширишга янги мезонлар билан ёндашади, янги талабларни қўяди. Бу раҳбар кадрларни танлашда уларнинг масъулиятини оширишда ҳамда раҳбар кадрларни шакллланган «мустабид тузум» даврига хос онг ва тафаккуридаги андозаларни ўзгартиришларида, янгича қараш ва муносабатни шакллантириб боришда муҳим аҳамиятга эга бўлди.

Бу айрим иллатларни олдини олишда ҳам аҳамияти катта бўлди. Бунини, «ўз қадрини билган раҳбар мактовга зор эмаслиги, уни доҳийлаштириш шарт эмас, раҳбарнинг ишига халқнинг ўзи баҳо беради» деган фикрлар айрим кишиларнинг раҳбарга бўлган муносабатда ҳолис, тўғри ёндашишларида, уларнинг тарбияси ва мафкурасининг шаклланишида муҳим ўрин тутди.

⁶² И.А.Каримов. Элни сийлаганини эл сийлайди. Халқ депутатлари Жиззах вилояти Кенг ашнинг сессиясида 1993 йил 3 апрелда сўзлаган нутқ. Асарлар, 1-жилд. Т.: «Ўзбекистон», 1996. 177-б.

«Раҳбар кадрлар» тушунчасидаги икки жиҳатга (ўзагига) эътиборни қаратиш лозим: «раҳбар» ва «кадр» тушунчаларини ўзида мужассам этганлиги билан характерланади.

Одатда «кадр» деганда маълум бир йўналиш бўйича, аниқ мутахассисликка, билим ва тажрибага эга бўлган, айти пайтда маълум бир жамоада ишлайдиган шахслар тушунилади.

Шу маънода ҳам «раҳбар кадрларнинг» иши икки ҳисса маъсулиятга эга. Улар ўзларининг билим ва тажрибаларини бировга шунчаки ўргатувчи, билим берувчилар эмас, улар билим ва тажрибаларини давлат қурилиши ва жамият бошқаруви соҳаларида, унинг аниқ йўналишида маълум бир жамоа, ходимларнинг ишини ташкил этишда, уларнинг фаолиятларини аниқ мақсад сари йўналтириб, ташкил этишда уни мувофиқлаштиришда масъулиятни, жавобгарликни зиммасига олган раҳбар ва бошқарув кадрларидир. Уларнинг фаолияти шу маънода ўта масъулиятли ишдир.

Шунинг учун ҳам И.А.Каримов: «Эл-юртимизга инсофли, билимдон, тажрибали раҳбарлар, фаоллар керак, эл-юрт обрўси учун, Ватанимиз манфаати учун жонини тиккан жонкуяр, камарбаста раҳбарлар керак»,⁶³ дейди.

«Раҳбар» тушунчаси нисбатан кенгрок тушунча, у давлат ва жамият қурилиши ҳаёти соҳаларининг маълум тармоғида фаолият олиб борадиган инсонларни, турли ижтимоий гуруҳ ёки қатламни маълум соҳа бўйича уларни фаолиятини йўналтириб, мақсад сари уларнинг фаолиятини ташкил этишда ҳамда уларнинг жамият олдида ўзига хос масъулият ҳамда жавобгарликка эга бўлган шахслардир.

Бу миллий-фалсафий меросимизда алоҳида эътибор бериб келинган муаммодир. У ўзининг тарихий, фалсафий асосларига эга. Уларда бунга алоҳида эътибор берилган.

Раҳбарлик, раҳбарлик фаолияти, масъулияти ва жавобгарлиги тўғрисида кўпгина манбаларда турли хил фикрлар айтилади. Масалан, «Шоҳнома» (Фирдавсий), «Кутадғу билиг» (Юсуф Хос Ҳожиб), «Дастур ул-мулук» (Ҳожа Самандар Термизий) «Китоб ул-вузаро» (Ҳилол), «Иршод» (Ёкут) «Китоб ул-диёрат» (Шабушти), «Сиёсатнома» (Низомул-мулк), «Қобуснома» (Кайковус), «Дастур ул-вузаро» (Хондамир), «Ахлоқи муҳсинишит», «Анвори Сухаймит» (Кошифий), «Маҳбуб ул-қулуб» (А.Навоий), «Темур тузуклари»

⁶³ И.А.Каримов. Ватан, эл манфаати мукаддасдир. Халқ депутатлари Сирдарё вилояти кенгаши сессиясида 1993 йил 9 октябрда сўзлаган нутқ. Асарлар, 2-жилд. Т.: «Ўзбекистон», 1996 69-б.

ҳамда «Зафарнома» номли китобларда ҳам турли лавозимда турли хил мавқеда бўлган, раҳбарларнинг (масалан вазирларнинг хизмат қилиш тузуги) масъулияти ва жавобгарлиги тўғрисида аниқ фикрлар баён қилинган.

Ўзбекистон Республикасининг Конституциясида шундай дейилади: «Давлат халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатларига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдирлар»⁶⁴. Бу раҳбарнинг, раҳбар кадрларнинг масъулияти ва жавобгарлигини тушунишда, таҳлил этишда, улардан ўз зиммаларидаги вазифаларни қандай бажараётганликларини аниқлаб, ўзига баҳо беришда, уларни рағбатлантиришда, раҳбарлик даражаларини, мавқеларини ошириш ёки туширишда муҳим ҳуқуқий асосдир. Демак, раҳбар кадрларнинг масъулияти тўғрисида фикр юритганда уларнинг аввало, жамият ёки фуқаролар олдида масъул эканлигини улар томонидан ҳисобга олиниши ҳамда амал қилиниши муҳим аҳамиятга эга.

Бугунги кунда менежмент, менежер сўзлари бизнинг тилимиздаги «бошқарув», «раҳбар», «бошқарувчи» сўзларини билан аралашиб кетмоқда. Бошқарув ҳар қандай шаклланган тизим вазифаси сифатида муайян тизимнинг мақсадларини амалга ошириш ва фаолиятини қўллашни таъминлайди. Ўз маъносига кўра «менежмент» тушунчасидан анча кенгрок, бироқ кўпгина мутахассислар ушбу тушунчаларни синоним деб ҳисоблайди. Маълумки, «менежер» атамасининг асоси инглиз тилидаги феъл to manage - бошқармоқ латин тилидаги manus - қўл сўзидан олинган. Бироқ to manage феъли дастлаб «от ўргатиш санъати»ни билдирган. Менежер, энг аввало, хўжалик ишлаб чиқариш – бозор соҳасида фаолият кўрсатади. Агар Ўзбекистонда раҳбар дейилганда, корхонанинг биринчи шахси - директори ёки йирик тузилманинг бошлиғи тушунилса, Ғарбда менежер биринчи раҳбар ёки тадбиркор эмас, балки муайян ташкилий тузилмаларда раҳбар сифатидаги бирор-бир лавозимни эгаллайди. Менежер хўжалик, бозор соҳасида фаолият кўрсатади, шунга мувофиқ ҳолда ўз мақсад ва вазифаларига эга. Европача-америкача тушунчада директор (биринчи раҳбар) асосан стратегик бошқарув билан шуғулланиши лозим. Кундалик бошқарув эса унинг ўринбосарларига юклатилади.

⁶⁴Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т.: «Ўзбекистон», 2003. 4-6.

Бизда эса, директор деярли барча масалаларни ҳал қилади ва бир вақтнинг ўзида менеджер ҳам бўлиб ҳисобланади.

1.2. Ижтимоий-сиёсий институтларнинг демократиялашиши, раҳбар ва бошқарув кадрларига янгича талаблар

Ўзбекистон давлат мустақиллигига эришди. Сиёсий-иқтисодий, ижтимоий-маънавий ва мафкуравий мутелик асоратидан қутилиб, мустақил давлат сифатида жаҳон ҳамжамиятига қўшилди. Ўзбекистон ҳаётида янги давр, янги тарихий босқич бошланди. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъкидлаганидек, “Жамият ҳаётида шундай даврлар бўладики, ўз умрини яшаб бўлган эски тузум қонун-қоидаларини янгича асосда ўзгартириш, барча соҳаларда кенг қўламли ислохотларни амалга ошириш зарурияти энг муҳим эҳтиёж, керак бўлса, ҳаёт-мамот масаласи сифатида кун тартибига чиқади”⁶⁵. Бу янги давр ўзига хос мураккаб жараёнлики, буни англаб етиш учун ҳар биримиздан юксак маънавият ва чуқур билим талаб этилади. Янги давр юртимиз бозор иқтисодиётига асосланган ҳақиқий демократик давлат ҳамда фуқаролик жамияти куриш вазифасини қўндаланг қилиб қўйди. Бу мураккаб вазифа ўта масъулиятли бўлиши билан бирга, жаҳон халқлари томонидан эътироф этилган ва тан олинган йўлдир. И.Каримов ўзининг қатор асарлари, нутқ ва маърузаларида, турли чиқишларида мустақил ҳуқуқий демократик давлат барпо этиш, жамият ҳаётининг барча соҳаларини эркинлаштириш, ислохотларни жадаллаштиришда раҳбарнинг роли муҳим эканини, юксак малакали, маънан ва жисмонан баркамол кадрларни тарбиялаб вояга етказиш бекиёс аҳамият касб этишини таъкидлаб келмоқда. Жумладан, Ислом Каримовнинг “Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида” асарида “...Республикамининг бугунги ва эртанги тақдири ёш авлоднинг касб маҳорати, интеллектуал даражаси, маънавий тараққиёти, жисмоний соғломлигига боғлиқ”⁶⁶, деган фикрлари бошқарувда раҳбар маҳоратининг ўрни бекиёс эканидан далолат беради.

1990 йил 20 июнда Мустақиллик декларациясининг қабул қилиниши, 1991 йил 31 августда Ўзбекистоннинг Мустақил давлат деб эълон қилиниши ижтимоий-сиёсий институтларнинг янги

⁶⁵ Каримов И.А. Юксак маънавият — энгилмас куч. — Т.: Маънавият, 2008. 102-б.

⁶⁶ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. — Т.: Ўзбекистон, 2011. 69-б.

моделларини ва уларнинг назарий асосларини яратишга йўл очди. Энг муҳими “Турк модели”, “Япон модели”, “АҚШ модели”, “Герман модели”, “Эрон модели” кабиларга интилмасдан, улардаги позитив тажрибаларни ўрганган ҳолда “Ўзбек модели” яратилди. Мазкур модел миллий демократик тараққиётнинг талабларига, халқимизнинг сиёсий-тарихий тажрибалари ва ижтимоий-сиёсий реалликка мос келиши билан белгиланади⁶⁷.

Мустақилликнинг дастлабки йилларида мамлакатимиз ҳаётида юксак малакали замонавий раҳбар кадрларга эҳтиёж бугун сезилди. Шу боис, миллий замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш масаласи давлат сиёсатининг устувор йўналишларига айланди. Бу борада Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов ташаббуси билан ишлаб чиқилган ва Олий Мажлис томонидан тасдиқланган “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури” (1997 йил) катта аҳамиятга молик ҳужжат бўлди. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури раҳбарликнинг ўзига хос, ўзбек модели сифатида вужудга келди. Миллий дастурнинг ҳаётга татбиқ этилишининг натижаси бу билим, ишлаб чиқариш малакасига эга бўлган раҳбар шахслардир. Раҳбарларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ҳозирги кунда энг долзарб масала бўлиб келмоқда. Чунки биз анча мураккаб ва бир тузумдан иккинчи тузумга ўтиш даврида яшамоқдамиз.

Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги ва “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида”ги қонунларида, шунингдек, миллий дастурнинг иккинчи босқичида амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар ривожланган демократик давлатлар даражасида юксак маънавий ва ахлоқий талабларга жавоб берадиган юқори малакали раҳбар кадрлар тайёрлаш, таълим муассасаларини махсус тайёрланган малакали педагог кадрлар билан тўлдириш, уларнинг моддий техника ва ахборот базаларини мустаҳкамлаш, ўқув жараёнини илғор педагогик технологиялар билан таъминлаш, мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш истиқболларига мувофиқ раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш тўғрисидаги ҳаётий муаммоларни ҳал этиш кўзда тутилади.

Фан, ахборот коммуникация технологиялари ва ишлаб чиқаришнинг ривожланиши эса республикамызда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг долзарблигини янада оширмоқда.

⁶⁷ С.Н.Норкулов. Фукаролик жамияти ва ижтимоий онда трансформация жараёнлари. Монография/ Сухроб Дўстмуратович Норкулов. – Тошкент: «Navro'z», 2015. 79-б.

Ўзбекистон тараққиётининг ҳозирги босқичида ижтимоий жараёнларни бошқариш, кадрлар сиёсатини такомиллаштириш, ижтимоий-сиёсий ҳаётни, иқтисодиётни эркинлаштиришга мос келадиган усул ва тамойилларни амалиётга татбиқ этиш даврини бошдан кечирмоқда. Албатта бундай усул ва тамойилларни шакллантириш, айниқса, уларни ҳаётга жорий этиш мураккаб ва зиддиятли, узоқ давом этадиган жараёндир.

Бу соҳада юзага келган қуйидаги асосий муаммоларни ҳал этиш мамлакатда раҳбар кадрларнинг маҳоратини намоён этувчи мезонларни белгилаш, профессионал раҳбар кадрлар тайёрлашга ёрдам бериши мумкин:

биринчидан, мамлакатимизда мустақиллик йилларида шаклланган раҳбарлик маҳорати талаблари, унинг мезонлари ва таснифларини миллий ўзига хослик асосида ривожлантириш;

иккинчидан, давлат ва жамият бошқарувини Шарқ ва Ғарб мутафаккирлари таълимотлари асосида такомиллаштиришда, жумладан, раҳбар кадрлар маҳоратини оширишда унумли ва кенг фойдаланиш;

учинчидан, республикада давлат ва маҳаллий бошқарув тизимини замонавийлаштириш, профессионал қобилиятга эга бўлган кадрлар тайёрлашни йўлга қўйишни етарли даражада такомиллаштириш.

Маълумки, мамлакатда “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” қабул қилиниб, шу асосда амалга оширилган ислохотлар натижалари халқаро ҳамжамият томонидан эътироф этилмоқда. Ўзбекистонда бошқарув тизимида раҳбарлик маҳоратини шакллантиришнинг тажриба ва муаммолари ҳам мавжуддир.

Тадқиқотда Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов асарлари асосида юксак малакали раҳбар кадрлар маҳоратини ошириш, ахлоқан етук, профессионал қобилиятга эга бўлган, давлат ва жамият бошқарувида мустақил қарорлар қабул қила оладиган раҳбарларнинг шахсий фазилатларини бошқарув жараёнидаги ўрни ва аҳамиятини тадқиқ қилиш биз танлаган мавзунинг долзарблигини белгилаб беради.

Мустақиллик туфайли Ўзбекистонда амалга оширилган туб ислохотлар раҳбар кадрлар масъулиятини оширишни талаб этмоқда. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепциясини амалга

ошириш раҳбар кадрлар олдига муҳим вазифаларни қўйди. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъкидлаганидек, “Ишни биринчи галда ҳаётимизнинг барча соҳаларида қатъий тартиб ва интизом ўрнатишдан, раҳбар кадрларни жой-жойига тўғри қўйишдан, уларга нисбатан талабчанликни оширишдан бошлаш лозим”⁶⁸.

Ўзбек жамиятининг давлат қурилиши, иқтисодий муносабатлар, маданий қурилиш соҳаларини тўлиқ модернизациялашга йўналтирилиши 1997 йил 29 августда Олий Мажлиснинг 1-чақирик IX сессиясида қабул қилинган “Таълим тўғрисида”ги қонун ва “Кадрлар тайёрлаш миллий дасури”да ўз аксини топди. Ушбу ҳужжатларда ёш авлодни миллий ғоя руҳида ҳар томонлама тарбиялаш масаласини ечиш учун таълим-тарбия тизимида туб ўзгартиришлар қилиш, аниқ мақсадларни ҳисобга олиш кўрсатиб ўтилди. Хусусан, “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” маънавий соҳа ва ижтимоий ҳаётни модернизациялашда муҳим қадам бўлди. Бу ҳақда И.Каримов, - “Дастурнинг олий мақсади ривожланган давлатлар даражасидаги, юксак маънавий ва ахлоқий талабларга жавоб берадиган юқори малакали мутахассислар тайёрлашнинг бутун бир миллий тизимини яратиш, таълим соҳасида туб ислохатлар ўтказиб, уни ғоявийлаштиришдан тўлиқ ҳоли этишдир,⁶⁹ - деган эди.

Республикамиз бошқарув фаолиятида раҳбар маҳоратини оширишда халқимиз ва жаҳон тажрибасида ижобий самара берган қатор услублардан фойдаланилади. Улардан фойдаланиш ваколатлари қонунлар асосида белгилаб қўйилган. Мустақил Ўзбекистоннинг давлат бошқарувида раҳбар кадрлар маҳоратини ошириш муаммоларини ўрганиш миллий давлатчилик негизларини демократик тараққиёт тамойиллари асосида ривожланишини таъминлашда ғоят муҳим аҳамият касб этади. “Мамлакатни модернизация қилиш ва замонавий фуқаролик жамияти қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг кўламли вазифаларни ҳал этишга қодир”, “Ўз Ватанининг тақдири, унинг бугуни ва келажаги учун масъулиятни чуқур ҳис этадиган, мустақил ва янгича фикрлайдиган”⁷⁰ кадрларни тайёрлаш ҳақида сўз кетаётганини англатади. “Бозор иқтисодиётига ўтиш учун тайёргарлик жараёнида

⁶⁸ И.А.Каримов Ўзбекистон мустақиллика эришиш оstonасида -Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

⁶⁹И.Каримов. Баркамол авлод Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори Т.: “Ўзбекистон”, 1997 й. 40-б.

⁷⁰ Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. -Т.: “Ўзбекистон”, 2007. 25-б.

республика олий ўқув юртларида халқаро иқтисодий муносабатлар бўйича, шу жумладан, халқаро маркетинг, валюта муносабатлари, ташқи иқтисодий фаолият, бошқариш бўйича кадрлар тайёрлаш ташкил этилиши лозим”⁷¹.

Мустақиллик Ўзбекистоннинг давлат бошқарувида амал қилиб келган тоталитар режим билан боғлиқ раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимининг асосларини тубдан ўзгартирди. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов истиқлолнинг дастлабки йилларида алоҳида таъкидлагани каби, “Ислохотларнинг тақдири, уларнинг самараси, ҳаётимизга таъсири, авваламбор, кадрларнинг малакасига, уларнинг ўз ишини қай даражада ўзлаштириб олганлиги, юртпарварлигига ва фидойилигига боғлиқдир”⁷².

Шунинг учун ҳозирги даврда Ўзбекистоннинг давлат бошқарувида раҳбар кадрлар маҳоратини ошириш янги асосда амалга оширилмоқда. Унинг сиёсий фанлар билан боғлиқ қонуниятларини ўрганиш раҳбар ва бошқарув кадрларининг жамият ижтимоий-сиёсий ҳаётидаги ўрни ҳамда ролига қўйилаётган талаблар билан узвий алоқадор.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов жойлардаги раҳбарларга катъий талаблар қўйди айниқса, ҳокимларга уларнинг қандай бўлишлари, нималарга эътибор беришлари тўғрисида катъий кўрсатмалар бериб бормоқда. Жумладан, Президентимиз ўз нутқларида: «Ҳокимлар, каттаю кичик раҳбарлар халқнинг турмушидан, қандай кун кечираётганлигидан эртаю кеч хабардор бўлиши, аҳолининг таъминотини жой-жойига қўйиши керак. Меҳнаткашларга елкадош бўлиш, нафс ва шахсий фойдани эмас, балки халқни ва жамиятни ўйлаб ишлаш керак»⁷³, деб таъкидлаган эди.

Сиёсий фанлар доктори, профессор И.Эргашев ўзининг «Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни» мақоласида раҳбар кадрларга бугунги кунда қўйилаётган янги талабларга алоҳида тўхталиб, қуйидагиларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқлигини таъкидлайди: 1) ўз вазифасини чуқур англаб етиши; 2) иш юритишни

⁷¹ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. -Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 213-6.

⁷² Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили//Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. -Т.: “Ўзбекистон”, 1995. - 38-б.

⁷³ И.А.Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг йиғилишида сузланган нутқ. 1993 йил, 5 ноябрь.

уддалай олиши; 3) кадр ва раҳбар сифатида, ишни олиб бориш билан боғлиқ жиҳатларга мустақиллик талаблари асосида ёндашиши⁷⁴.

Ўзбекистон Республикасида демократик янгиланишларни амалга оширишда замонавий бошқарув кадрларини тайёрлаш ҳамда уларнинг масъулиятини ошириш долзарб вазифа ҳисобланади.

Раҳбар кадрларга қўйилган янги талабларга миллат, халқ анъаналари ва манфаатларидан келиб чиққан ҳолда ёндашилди. Конституцияда кўрсатиб ўтилганидек, инсон манфаатлари энг юқори даражага қўйилди ва жойлардаги раҳбарларга ҳам шуларни ҳисобга олган ҳолда талаблар қўйилди. Бу борада Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг қатор маърузаларидан парчалар келтириш ўринли. Жумладан: «Раҳбарлик – лавозим, мансаб эмас, аввало, одамларга хизмат қилиш масъулияти эканини барча тўғри тушуниб олмоғи керак. Раҳбар дегани ҳаммадан кўпроқ ишлаб, фуқаролар саодати ва юрти равнақи учун елиб югурадиган фидойи инсон бўлиши керак. Халқ ҳамиша ўз дастурхонига, туриш-турмушига қараб, раҳбарларнинг ишига баҳо беради. Халқимиз сабр-тоқатли, чидамли халқ. Уни ўз ҳолига ташлаб қўйиш - ўта масъулиятсизлик, ноинсофликдир. Ўзининг хатти-ҳаракати билан ҳукумат шаънига доғ туширадиган раҳбарлар орамизда бўлмаслиги керак»⁷⁵.

Шунга ўхшаш фикрлар давлатимиз раҳбарининг кейинги чиқишларида ҳам кўплаб учрайди: “Вилоят раҳбарининг иш фаолиятини кузатганда, унинг аҳволни яқиндан ўрганиш учун шаҳар-туманларга, узоқ қишлоқларга бориш, халқ ичига кириб, жойларда қандай ижтимоий муаммолар борлигига, мактаб ва боғчалар, касалхоналар, маданият ва спорт иншоотларидаги шароит, қурилиш ва ободончилик ишларига етарли эътибор бермаганини кўриш мумкин. Ҳолбуки, ўзини раҳбар деган, етакчи деган одам вилоятдаги вазиятни беш қўлда билиши - қаерда нима бўляпти, қаерда газ-сув, қаерда уй-жой, қаерда ишсизлик муаммолари кучайиб бормоқда – уларни ечиш учун ҳақиқий аҳволни ўз кўзи билан кўриши, одамларнинг дарду ташвишларини тинглаши, уларга амалий ёрдам бериши даркор”⁷⁶.

⁷⁴Ф.Эргашев, И.Эргашев. Раҳбар кадрлар ва ислохотлар жараёни. Раҳбар ва ходим. Т.: «Академия» нашриёти, 1998. 87-б.

⁷⁵ Халқ депутатлари Тошкент шаҳар Кенгаши сессиясида сўзланган нутқ. Халқ сўзи, 1994 йил, 15 июль.

⁷⁶ Каримов И.А. Раҳбар ташаббускор, талабчан ва албатта адолатли бўлмоғи лозим. Халқ депутатлари Самарқанд вилояти Кенгаши навбатдан ташқари сессиясида сўзланган нутқ. Халқ сўзи, 2004 йил 10 июль.

Раҳбар кадрларга бир хил мазмундаги эътирозларнинг билдирилиши улар фаолиятида бир хил хатонинг бот-бот такрорланишини билдиради. Раҳбар кадрлар фаолиятидаги бундай хатоларнинг қандай оқибатларга олиб келиши ҳақида И.А.Каримов шундай дейди: “Бизнинг зиммамиздаги энг муҳим вазифа – эл-юртимизнинг ишончига муносиб бўлиш, одамларнинг ҳаётини амалий ишлар билан яхшилашдан иборат. Биз раҳбарлар бир нарсани қулоғимизга қўроғошиндай қуйиб олишимиз керак. Агарки, бизга катта умид ва ишонч билан қарайдиган одамларнинг дастурхонида, оилавий аҳволида, рўзгор тебратишида, умуман, кундалик ҳаётида ижобий ўзгаришлар кўзга ташланмаса, бу аҳолининг ҳақли эътирози ва норозилигига олиб келиши табиий ҳол. Шунинг учун ҳам биз қаерда, қайси лавозимда ишламайлик, раҳбарлик ишимизнинг самараси ва маҳсули охир-оқибатда ана шундай мезон билан ўлчанади, десак, айни ҳақиқатни айтган бўламиз”⁷⁷.

Ислохотларнинг қай даражада амалга ошиши раҳбарларнинг дунёқарашига, ҳалол ва пок, тadbиркор ва ташаббускор бўлишига боғлиқлиги, раҳбарнинг халқни қай даража бошқара олиши, унинг халқ билан тил топа билиши муҳим аҳамият касб этиши Президентимиз томонидан кўрсатиб берилган эди. Бу борада Президентимизнинг: «Халқ - катта куч. Ҳамма гап – шу кучдан оқилона фойдаланиш, одамларни савобли, ижобий ишларга жалб қила билишда. Агар мансабдор, раҳбарлик лавозимида ўтирганлар ташаббус кўрсатиб, жонкуярлик қилиб, курашга, аввало, ўзи бел боғласа, қолаверса, халққа мурожаат қилса, ҳар доим халқимиз ёрдамга чиқади», деган фикрини мисол келтириш мумкин.

Бу масалага Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов «Раҳбар учун зарур бўлган яна бир муҳим фазилат шундан иборатки, у халқ билан тил топиша олиши лозим. Раҳбар энг мураккаб, энг қийин вазиятларда ҳам одамларни кўндириши, уларни баъзи бир ножўя йўллардан, хатти-ҳаракатлардан қайтариши ва ўз атрофида соғлом вазият, соғлом иқлим барпо этиши даркор. Бунинг учун раҳбар албатта катта маҳоратга, худо ато этган ўзига хос, ўзига мос фазилатларга эга бўлиши зарур». Ўз атрофида одамларни бирлаштириш, ислохотларга туман, вилоят аҳолисини сафарбар қилиш зарурати

⁷⁷Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Биринчи Президент Ислам Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан йиғилишда сўзлаган нутқи. Ўзбекистон овози, 2005 йил 17 февраль сони.

ҳақида Ислоҳ Каримов шундай дейди: “Раҳбар борки, белини маҳкам боғлаб, аввало, ўз манфаатини эмас, эл-улусни, шу ерда яшаётган инсонларнинг манфаатини ўйлаб, фидойилик кўрсатиб, керак бўлса, шу юрт учун жонини берман, деб меҳнат қилади. Бундай раҳбар одамларнинг бошини қовуштириб, олдиға катта марраларни қўйиб, мана шу заминни обод этиш, одамларни рози қилишға эришади”⁷⁸. Раҳбарлар фаолиятининг асосий бўғинларидан бири мақсадларни амалға оширишға ижрочиларни сафарбар қилиш билан боғлиқ эканлигини унутмаслик керак.

Бугунги кун раҳбарларидан Президент икки нарсани талаб қилмоқда: “Биринчи талаб – ҳар бир мутасадди раҳбарнинг ўз ишиға бўлган масъулиятини тубдан ўзгартириш, шахсий жавобгарликни ошириш... Иккинчи масала – тегишли билим ва тажриба, юқори малакаға эға бўлиш... Рус тилида буни “компетентность” дейди. Яъни, ўз соҳасида компетентли бўлиш замон талаби. Ўзбекча айтганда, ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш керак. Биз ҳар бир раҳбарнинг фаолиятиға мана шу икки талабға қай даражада жавоб беришиға қараб баҳо берамиз ва хулоса чиқарамиз. Мен бу икки талабдан биринчисига, яъни масъулият масаласига кўпроқ эътибор бераман. Майли, раҳбарнинг билими етишмасин, уни ўрганса бўлади. Лекин у масъулият ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди”⁷⁹.

Ҳозирги кунда раҳбарлар қатлами юқори малакали кадрлар, юксак маънавиятли ва маърифатли инсонлар, ўз ишининг усталари ҳисобига тўлиб бораётганини ҳам алоҳида таъкидлаш лозим. Бунда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳиссаси бекиёсдир. Академия ўқув жараёни ва амалиёт даврида раҳбар кадрларда профессионал (меҳнат сифати ва ҳажми учун) масъулият билан бир қаторда ресурслар (фойдаланилган моддий ва инсоний ресурслар) учун масъулият ҳамда пировард натижалар, мақсадларға эришиш учун масъулият ҳисси қарор топтирилмоқда. Шунингдек, тингловчиларни ўқитиш ва малакасини оширишда бошқарув билан боғлиқ фаолиятда юқори сифат кўрсаткичларига эришишиға хизмат қиладиган билим ва кўникмалар шакллантирилмоқда.

⁷⁸Каримо И. А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимға қарам бўлмайди. Т.13.-Т.: “Ўзбекистон”, 2005.448-6.

⁷⁹Янги ҳаётни эскичи қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Президент Ислоҳ Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан йиғилишда сўзлаган нутқи. Ўзбекистон овози, 2005 йил 17 февраль сони.

"Ҳаммамиз яхши тушунамизки, олдимизда турган кенг кўламли вазифаларни бажариш учун кадрлар билан ишлашнинг бутун тизимини такомиллаштиришга доир бир қатор ишларни албатта амалга оширимиз керак.

Ҳозирги вақтда давлат ва ҳокимият идораларида кўп ҳолларда кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш, уларнинг вазифа ва ваколатлари тақсимоти оқилона ва самарали йўлга қўйилмагани сезилмоқда. Энг ёмони, бу ҳолат ишимизга халақит бермоқда. Бир идорани қарасангиз, юзлаб одам номига ишлаб ўтирибди. Бошқа идорани қарасангиз, иш кўп, вазифа кўп, лекин ишлайдиган одам, кадр етишмайди.

Халқ рози бўлса, ишимизда унум ва барака бўлади. Бундай нотўғри иш тақсимотига мутлақо чек қўйишнинг вақти етди. Ҳар бир давлат хизматчиси ўзининг бурчи ва мажбуриятини аниқ-равшан билиши, содда қилиб айтганда, ўз аравасини ўзи тортиши лозим"⁸⁰, деб таъкидлашлари замонавий раҳбарларга қўйиладиган талаблардан бирини ҳисобланади.

Раҳбардан талаб қилинаётган яна бир ҳислат бу - раҳбарнинг ўз атрофида соғлом фикрловчи, изланувчан, тадбиркор ва ишбилармон кишиларни кўпайтириш. Бундай раҳбарлар янгиликка интилувчи, кучли раҳбар бўлади, қарабсизки, иш қайнаб турган жойда муҳит ҳам соғлом, одамларнинг кайфияти ҳам яхши бўлади.

Бошқаларга ўрناк ва намуна бўлиш – етакчиликка хос яна бир хусусият. Бу ҳақда Президентимиз: «Ҳар бир раҳбар ўз фаолиятини, авваламбор, одамларнинг бошини қовуштириш, бирлаштиришдан, аҳиллик ва тотувликни қарор топтиришдан бошлаши керак. Атрофида ишлаётган фаолларга иши билан ибрат бўлиб, уларни изидан эргаштира олиши зарур»⁸¹, деб алоҳида таъкидлаган.

Президентимизнинг раҳбарларга қатъий талаб қўйиши бежиз эмас. Тан олиш керак, раҳбарларда учрайдиган баъзи салбий хусусиятлар туфайли жойларда ислохотларнинг кечиши мураккаб-лашмоқда. Ачинарлиси, раҳбарларга хос айрим қусурлар туфайли баъзан фуқароларнинг ҳокимиятга муносабати ўзгараётганини кўриш мумкин. Раҳбарларда учрайдиган салбий хусусиятлар - кўлидан иш келмаслик, лоқайдлик, манманлик, халқдан ажралиб қолиш, атрофидагиларни менсимаслик, адолатсизлик, қонунни

⁸⁰ Ш.М.Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бйрга кураимиз. // "Халқ сўзи", 2014 йил 15 январь.

⁸¹Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура 1-жилд. -Т.: "Ўзбекистон", 1996.

бузиш, коррупция, таниш-билишчилик, уруғчилик ва маҳаллий-чиликни авж олдириш, энг асосийси, ўз манфаатини кўзлаб иш юритиш каби иллатларга барҳам бериш лозим. Бу иллат ўз навбатида, жанжал, тўполон, қарама-қаршилик ва адоватга тўла муҳитни келтириб чиқаради. Президентимиз таъкидлаганидек, «Ҳар бир раҳбар – авваламбор инсон. Инсоннинг ўзига хос камчиликлари бўлиши табиий. Лекин манманлик, бошқаларни менсимаслик, ўзини катта тутиш, гердаиш, ўзбошимчалик энг хунук, ҳеч кимга ёқмайдиган хусусиятлардандир». «...Раҳбарнинг бошқаларнинг фикрига беписандлик билан қараш, манманлик – шуни ҳам айтишимиз зарур – дохийлик касаллигига берилиб кетгани айниқса, ачинарлидир. Ишга жуда катта зарар етказаётган томони шу бўлдики, бу одам атрофида юрганлардан кўпроқ мактов эшитишга ўрганиб қолиб, ўз фаолиятига танқидий ёндашиш у ёқда турсин, оддий танқидга ҳам чидолмайдиган раҳбарга айланиб қолади»⁸².

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов айтганидек, бошқарувда: «... ташкилотчи, ташаббус кўрсатиб, бошқаларни ҳам эргаштира оладиган раҳбарлар..., раҳбарлик лавозимларида ўқимишли, илму фанга чанқоқ, изланувчан кишилар...» бўлиши лозим ва улар «...шу касб эгаси сифатида бошқаларга устозлик қила оладиган даражада бўлиши шарт»⁸³.

. Демак, асосий гап қандай ишлашда эмас, қандай кадрлар билан ишлашда, деб ўйлаймиз. Муаммонинг ечими - уни ҳал қиладиган кадрларни қидириб топиб, жой-жойига қўйишда эканлиги бошқарув маданиятининг асосий тамойилларидан бирига айланмоғи керак.

Биринчи Президент Ислон Каримов халқ депутатлари Сурхондарё вилоят Кенгашининг навбатдан ташқари сессиясида сўзлаган нутқида «раҳбарликнинг содда ва ҳаётий фалсафаси»ни очиб берди. Ушбу сессияда: «Раҳбарнинг фазилати, аввало, унинг одамларга муносабатида, одамларни рози қилиш, уларга ғамхўрлик, меҳрибонлик кўрсата олиш қобилиятида намоён бўлади. Бу - баландпарвоз гаплар эмас. Раҳбар киши эл-юртнинг дарду-ташвиши билан, шу ташвишларни имкон қадар осон қилиш ва енгиллаштиришни ўйлаб яшаши, одамларни ҳимоя қилишга доимо тайёр туриши, бир сўз билан айтганда, халқнинг дардини ўз дарди,

⁸² Каримов И.А. Тинчлик ва ҳавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва ҳаётий иродаимизга боғлиқ. 12-жилд. -Т.: "Ўзбекистон", 2004.

⁸³ Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: "Ўзбекистон", 1996.

деб билиши керак»⁸⁴, деб таъкидланди. Шу ўринда каттиққўллик билан иш юритиш масаласига тўхталиш жоиз. Бу масала турлитуман баҳсларга сабаб бўлиб, раҳбарнинг каттиққўллиги иллатми ёки зарурат, деган муаммо ҳали-ҳануз ўз ечимини топмаган. Бирок зўравонлик шаклидаги каттиққўллик эмас, балки талабчанлик шаклидаги каттиққўлликни ҳозирги кунда оклаш мумкин. Бу ҳақда И.А.Каримов шундай деган: «Ҳар қайси раҳбар қатъиятлилиқ, талабчанлик, керак бўлса, каттиққўллик хусусиятларига эга бўлиши лозим. Ҳаёт олдимизга қўяётган кўпдан-кўп муаммоларни вақтида ечиш ҳақида муттасил қайғуриш, бу йўлда кечани-кеча, кундузни-кундуз демай, ўз ҳаловатидан воз кечиб, бошлаган ишини охирига етказмагунича тиним билмаслик – бу ҳам ҳар қандай раҳбарга қўйиладиган ҳаққоний талаб, десак асло хато бўлмайди»⁸⁵.

Давлат бошқаруви кадрлар тизими, давлат хизмати, маъмурий ислохотлар тўғрисида мустақилликнинг дастлабки даврдан муайян ислохотлар, янгиликлар амалга оширилмоқда. Маъмурий ислохотлар давом этиб, бошқарув механизми такомиллашиб бормоқда. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов давлат бошқарувини демократик мамлакатлар тажрибаси асосида, уларнинг ютуқларига таяниб ва миллий хусусиятларни ҳисобга олиб, такомиллаштириладиган жараён эканлигини таъкидлайди⁸⁶. Давлат хизматчисининг, айниқса, раҳбар кадрларнинг мақоми, бурчи, ваколатларига давлат бошқарувида амалга оширилаётган янгиланишлардан келиб чиқадиган талаблар асосида қўйилади. Бу раҳбарлик лавозими, давлат бошқаруви кадрлар тизимининг асосий бўғинидир. “Республикада кадрлар ишини жиддий қайта қуриш зарур. Кадрларни танлаш чоғида, энг аввало, уларнинг сиёсий, ишчанлик, профессионал, ташкилотчилик фазилатларига, ташаббускорлигига, масъулиятни ўз зиммасига ола билишига асосий эътиборни қаратиш керак. Биз Ўзбекистонда етарли бўлган истеъдодли, истиқболли кишиларни топа билишимиз, уларни тарбиялашимиз ва уларга масъулиятли соҳаларни ишониб топширишимиз лозим”⁸⁷ – дейди И.А.Каримов.

Раҳбарлик фаолияти масаласи қадимдан бошлаб сиёсий фан намояндаларининг эътиборида бўлган. Бу муаммо Шарқда ҳам

⁸⁴ Каримов И. А. Ҳафсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: “Ўзбекистон”, 2002

⁸⁵ Каримов И. А. Ҳафсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: “Ўзбекистон”, 2002.

⁸⁶ Каримов И. А. «Ўзбекистон XXI асрга интилоқда» - Т., “Ўзбекистон”, 1997, 25-26-б.

⁸⁷ И. А. Каримов, Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. -Т. “Ўзбекистон”, 2011.

кадимдан ўрганила бошланган. Шарқда ушбу масалага доир или маълумотлар 2700 йиллар илгари китоб сифатида илк бор тизимга киритиб тупланган «Авесто»⁸⁸да учрайди. Асарлар давомида Шарқ мамлакатларида давлатни идора этиш қондаларини баён қилувчи, подшоҳларни одил сиёсат юргизишга ундовчи қўплаб катта-кичик асарлар яратилган.

Шу ўринда буюк аллома Абу Наср Форобийдан (873-950 й.) қолган меросга мурожаат қилсак. Ўзининг “Фозил одамлар шахри” асарида Форобий фозил шахар ҳокимининг фазилатлари ҳақида сўз юритади. Бунини асар бобларининг номланишида ҳам кўриш мумкин: “25. Шаҳар бошлиғининг шахси ҳақида сўз”, “26. Фозил шахар раисининг ҳислатлари ҳақида сўз”⁸⁹.

Ўша пайтда раҳбарларга қўйилган талаблар бугунги кунда ҳам ўз долзарблигини йўқотмаганига иқрор бўламиз. Зеро, бундай фазилатларга эга бўлиш бугунги кунда бошқарувчилик меҳнатининг унумдор ва самарали бўлишига хизмат қилади. Бироқ Форобий мана шу барча ҳислатларнинг бир одамда жамланишини амри маҳол деб ҳисоблайди. Ва агар бундай одам топилмаса, лекин икки киши биргалашиб, шу ҳислатларга эга бўлишса (яъни бири – донишманд, иккинчиси - қолган ҳислатлар соҳиби бўлса), шу икковини фозиллар шахрига раҳбарликка қўйиш зарур, деб ҳисоблаган⁹⁰.

Давлат бошқарувига тегишли кенг қамровли муаммолар кўтарилган асарлар қаторига Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулкнинг (1018-1092 й) “Сиёсатнома” (ёки Сияр ул-мулк) асарини киритиш мумкин. 50 фаслдан иборат бу асарни олимлар салжукийларнинг сиёсий дастури сифатида баҳолайдилар. Асарда турли давлатларнинг ҳукмдорлари, авлодлар тажрибаси, жумладан, муаллифнинг ўз шахсий тажрибаси марокли ҳикоя қилади. Унда давлатни идора этишда амалдорлар катта ўрин тутишлари таъкидланади, уларни танлаш ва жой-жойига қўйишга талаблар қўйилади⁹¹.

Низомулмулк ўзининг “Сиёсатнома” асарида амалдорларнинг ўз вазифаларини бажаришда меъёрий талаблардан оғиши ҳақида ҳам сўз юритилади. Масалан, асарнинг ўттиз тўртинчи фасли “Юқори лавозимдаги кишиларга ҳато ва гуноҳ қилганларида жазо бериш ҳақида” деб номланади⁹².

⁸⁸ Авесто: Янги китоби. – Т.: “Шарқ”, 2001 йил, 128-бет.

⁸⁹ Форобий. Фозил одамлар шахри. Т., 1993 й., 159-160-бетлар.

⁹⁰ С.Отвирутов, И.Эргашев, Ш.Ахромов, А.Ҳодиров. Политология. Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 20-21 б.

⁹¹ Низомулмулк. Сиёсатнома ёки Сияр ул-мулк. Т.: “Адолат”, 1997., 155-б.

⁹² Низомулмулк. Сиёсатнома ёки Сияр ул-мулк. Т.: “Адолат”, 1997., 155-б.

Амир Темур (1336-1405) ўзининг “Темур тузуклари”да ҳам давлат бошқаруви тамойиллари ва меъёрлари масаласига чуқур тўхталади. Асарда мансабдор шахсларнинг бурч ва вазифаларини белгилаб берар экан, Амир Темур жамиятни маълум ижтимоий-сиёсий гуруҳларга таянган ҳолда бошқариш лозимлигини таъкидлаш билан, уларнинг манфаатларини бошқа гуруҳлар манфаати билан бирга ҳисобга олиш зарурлиги тўғрисида ҳам фикр билдиради. Давлатни идора этишда вазирлар, амирлар ва ноибларнинг ролига алоҳида эътибор бериб, соҳибқирон Амир Темур садоқатли, ахлоқий пок, адолатпеша, тинчликсевар ва айниқса ташаббускор амалдорларни қадрлаган. Бу ҳақда соҳибқирон Амир Темур шундай дейди: “Таҷрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши, минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир. Чунки таҷрибали бир киши минг кишига иш буюради”⁹³, дейди.

Шарқда давлатни бошқариш санъатига бағишлаб ёзилган асарлардан яна бири Мавлоно Муҳаммад Қози (1447-1516) номи билан машҳур бўлган Муҳаммад ибн Бурҳониддиннинг «Хукмдорга ўғитлар» асаридир. Ушбу асарида у давлатни бошқаришнинг 10 та шартини кўрсатиб беради.

Ўрта асрларнинг буюк қомусчи олими Абу Райҳон Беруний (973-1048) ёзиб қолдирган асарларда бошқарувчи ва бошқарув хусусидаги қатор илмий аҳамиятга эга фикрларни кўрамиз. Берунийнинг “Ҳар бир одамнинг баҳоси - ўз ишини ажойиб бажаришидир” деб таъкидлаши шахс фаоллиги, унинг ташаббускорлиги раҳбарлик фаолиятининг баҳо мезони эканлигини кўрсатади⁹⁴.

Берунийнинг фикрича, табиатан бошқаришга мойил бўлган ҳоким ўз фикри ва қарорларида қатъий, ўз ишларини амалга оширишда файласуфларнинг қонунларига бўйсунishi лозим, шохнинг ўзи ҳам “яратувчанлик онгига” эга бўлиши, одил ҳокимнинг асосий вазифаси олий ва паст табақалар, кучлилар ва кучсизлар орасида тенглик ва адолат ўрнатишдан иборатдир.

Шарқнинг буюк мутафаккирларидан яна бири Абу Али ибн Сино ўзининг “Донишнома”, “Рисолаи ишқ” ва бошқа бир қатор асарларида раҳбарлик, раҳбар шахси хусусиятларига оид қатор муҳим фикрларни илгари суриб раҳбарлик ва бу соҳага оид қарашлар тизимида самарали ҳисса қўшди.

⁹³ Темур тузуклари. Т.: Ғофур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа бирлашмаси, 1991., 15-б.

⁹⁴ Абу Райҳон Беруний. Танланган асарлар, 2 т. Т., 1965 йил.

Ибн Синонинг раҳбарларга қўйган талаблари, раҳбарларнинг ўз шахсини ривожлантириш, айниқса раҳбар шахсида энг етакчи бўлган сифатлардан бири - олийжанобликни тарбиялаш муҳимлиги тўғрисидаги фикрлари ҳозир ҳам раҳбар ходимларни тайёрлашда муҳим аҳамият касб этади.

Давлатчилигимиз ривожига катта ҳисса қўшган буюк давлат раҳбари ва саркарда Амир Темурнинг ўзи яшаган замонда билдирган бошқариш, раҳбарлик борасида ўзига хос қайтарилмас фикрлари бугунги кунда ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Атоқли давлат арбоби, мутафаккир, шоир Алишер Навоийнинг барча асарларида, жумладан, "Садди Искандарий" достонида Искандарда комил инсонга хос хусусиятларнинг тасвирланиши, яъни: у дили, нияти пок, хайр саховатли, камтарин ва мулойим шох, доно подшо ва дунё сирларини билишга қизиқувчи Ал-заковат эгаси, деб таърифланиши бу образ орқали Алишер Навоий ўзининг эзгу мақсади - жамиятни хикмат, адолат ва инсонийлик йўллари билан бошқариш керак, деган фикрни илгари сўрганлигини кўрсатади.

Алишер Навоий ўзининг кўп қиррали ижодий фаолиятида, ва хусусан "Ҳайрат ул-аброр" достонининг "Султонлар ҳақидаги" бобида "халқ қўй галаси бўлса, шох уларни бўрилардан асровчи чўпон, мамлакат боғ бўлса, шох шу боққа ишлов бериб, ундаги мевали дарахтларни суғориб уларнинг қуришига йўл қўймовчи деҳқон (боғбон)дир!"⁹⁵ - дейди.

Профессор Н.Комилов ўзининг «Вазир қандай бўлиши керак?» номли мақоласида Фирдавсийнинг «Шоҳнома», Юсуф Хос Ҳожибнинг «Қутадғу Билиг», Имом Ғаззолийнинг «Дастур ул мулук», Ҳилолнинг «Китоб ул-вузаро», Ёкутнинг «Иршод», Шабуштийнинг «Китоб ул-диёрат», Низомулмулкнинг «Сиёсатнома», Кайковуснинг «Қобуснома», Хондамирнинг «Дастур ул-вузаро», Кошифийнинг «Ахлоқи Муҳнисий» ва «Анвори Сухайлий», А.Темурнинг «Темур тузуклари» сингари асарларга таянган ҳолда вазирнинг мақоми, фаолияти, вазифалари ва масъулиятини чуқур таҳлил этади. Шуни таъкидлаш керакки, олим ана шу асарларнинг кўпчилигидан қимматли иқтибосларни келтирган ҳолда масаланинг нафақат илмий, балки тарихий илдизларини ҳам чуқур очиб беришга ҳаракат қилади.⁹⁶

⁹⁵ <http://e-adabiyot.uz/kitoblar/kitoblar/69-hayrat-ul-abror.html>

⁹⁶ Комилов Н. "Вазир қандай бўлиши керак?" Раҳбар ва ходим. Т.: «Академия» нашриёти, 1998. 58-87-б.

Профессор Қ.Назаров мансаб, лавозим инсонни ўзгартириши, бу қадимдан жамиятда бор бўлган ҳодиса эканлигига Арастудан “Ҳокимлик “юки” тушган киши тез ўзгаради”⁹⁷, деган иқтибосни келтирган ҳолда тасдиқлайди. Бошқарувнинг мақбул кўриниши учун эса, “Арасту” - Демократия кўпчиликнинг ҳокимияти ва фақат эркин фуқароники бўлиб қолмай, балки қамбағалларники ҳамдир”⁹⁸, деган фикрларни асос сифатида келтиради.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов давр раҳбарларидан қилинадиган талаблар сирасидан энг асосий учта талабга — масъулият, компетентлик ва ишончга алоҳида тўхталиб ўтади. Амалда иш юритаётган раҳбар кадрлар фаолиятидан келиб чиқиб, танлаш ва тайинлаш бугунги даврда давлат аҳамиятидаги масалалардан бири эканлигини эътироф этади, масъулият ва ишончни йўқотган амалдорлик фаолиятларига ҳаётий мисоллар келтиради ҳамда бу ҳолатни бартараф қилиш «давлат ходимларини лавозимга танлаш ва тайинлаш билан боғлиқ»лигини таъкидлайди⁹⁹.

Хулоса қилиб айтганда, биринчидан, давлат бошқаруви ва раҳбар кадрлар тўғрисида турли-хил сиёсий қарашлар ва концепциялар мавжуд. Уларни ҳисобга олиш ҳамда амалий фаолиятида фойдаланиш муаммони тўғри ва ҳолисона ҳал этишга ёрдам беради.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов давлат бошқарувини демократик мамлакатлар тажрибаси асосида, уларнинг ютуқларига таяниб ва миллий хусусиятларни ҳисобга олиб, такомиллаштириладиган жараён эканлигини таъкидлаб ўтган эди. “Биз янги тузум, янги давлат шаклини тузаяпмиз, аммо унга жон киргизадиган одамлар — кадрлар керак”¹⁰⁰, — дейди.

Мамлакатимиз мустақилликка эришгач миллий давлат бошқарув тизими барпо қилиш жараёни бошланган, бошқарувда янги усулларнинг қарор топиши белгиланаётган бир даврда вилоят, шаҳар ва туманларга тайинланадиган бошқарувчи раҳбар кадрларга Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов томонидан аниқ талаблар қўйилган эди. “Республикадаги вазиятни,

⁹⁷Назаров Қ., “Ғарб фалсафаси”. Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти. “Шарк” нашриёт — матбаа акциядорлик компанияси Бош таҳририяти. 2004. 169-б.

⁹⁸Назаров Қ., Ўша асар 153-б.

⁹⁹Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Т.13. —Т.: “Ўзбекистон”, 2005. 238-б; Каримов И.А. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. ISHONCH, 2005, № 29.

¹⁰⁰ Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996.

урф-одатларни ва халқ анъаналарини яхши биладиган ёш, истикболли маҳаллий кадрларни лавозимларга кўтаришни тўғри изга солиш ғоят муҳимдир. Бундай кадрларни кенг қўламда, истикболни қўзлаб тайёрлаш керак. Айни вақтда кадрлар давомийлигини таъминлаш, фаол раҳбарлар рўйхатидан адолатсиз равишда ўчирилган кишиларни ва бугунги кунда аҳоли орасида обрў-эътибор ва ҳурмат қозонган кишиларни фаол ишга қайтариш даркор. Мана шу ишончининг ўзи уларнинг руҳини кўтаради ва аминманки, улар ўзларига қайтарилган ишончни оқлаш учун янада зўр ғайрат билан, ҳеч нарсадан чўчимай, виждонан меҳнат қиладилар”¹⁰¹.

Ўзбекистонда кучли давлатдан - кучли фуқаролик жамиятига ўтишнинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда **замонавий раҳбарликнинг ҳаётий фалсафаси:**

-раҳбар учун зарур бўлган яна бир муҳим фазилат шундан иборатки, у халқ билан тил топиша олиши лозим. Раҳбар энг мураккаб, энг қийин вазиятларда ҳам одамларни қўндириши, уларни баъзи бир ножўя йўллардан, хатти-ҳаракатлардан қайтариши ва ўз атрофида соғлом вазият, соғлом иқлим барпо этиши даркор.

-раҳбарнинг атрофидаги муҳит, маънавий иқлим одамларни ўзига қаратиши, ўзига жалб эта олиши керак.

-албатта, бундай хусусият ва фазилатларга эга бўлган шахсни топиш қийинлигини, бу ҳозирча биз учун фақат истак бўлиб қолиши ҳам мумкинлигини мен яхши тушунаман.

-лекин ҳар қайси раҳбар ана шу талабларга интилиши, ана шу фазилатларга муносиб бўлиш учун ўзини доимо қийнаб яшаши, унга ишонч билдириб, масъул лавозимга кўтарган халққа ҳамиша сидқидилдан хизмат қилиши, керак бўлса, шу йўлда жонини ҳам фидо этишга тайёр туриши даркор. Мана, раҳбарликнинг содда ва ҳаётий фалсафаси.

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ҳокимиятлар бўлинишини халқ ҳокимиятчилигини амалга оширишнинг энг муҳим шарти сифатида белгилаб, бу борада асосий механизмларни мустаҳкамлаб қўйди. Конституцияга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси – қонун чиқарувчи ҳокимиятни, Вазирлар Маҳкамаси – ижро этувчи ҳокимиятни, Конституциявий, Олий ва Олий ҳўжалик судлари – суд ҳокимиятини амалга оширади. Ҳокимиятнинг ҳар бир тармоғи мустақил бўлиб, бири

¹⁰¹Каримов И.А. Ўзбекистон мустақиллика эришиш оstonасида –Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

иккинчисининг ишига аралашмаган ҳолда ўзининг конституциявий ваколатлари доирасида фаолият олиб боради.

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг икки палатали парламент тузиш ташаббуси асосида 2002 йил 27 январда ўтказилган Ўзбекистон Республикаси референдумининг яқунлари ва унинг асосида қабул қилинган “Референдум яқунлари ҳамда давлат ҳокимияти ташкил этилишининг асосий принциплари тўғрисида”ги Конституциявий қонун мамлакатимизда икки палатали парламент яратишнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини белгилаб берди. Икки палатали парламентни шаклланиши мамлакатимизда бошқарув ва бошқарув кадрларига қўйиладиган талабларни ҳам тубдан ўзгартирди.

Давлат қурилиши ва бошқарувидаги соҳаларни жамият ҳаётининг барча йўналишлари билан боғлиқ ҳолда қаралганда, турли соҳалар бўйича ўзининг раҳбарларига эга. Буни; 1) давлат қурилиши тармоқлари бўйича; 2) жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маданий-маърифий йўналишида; 3) жамоат бирлашмаларида, ҳуллас жамият ҳаётининг бирон-бир бўғини йўқки, катта ёки кичик, юқори ёки қуйи бўғинларида раҳбар ўзининг фаолиятини олиб боради. Маълум бир соҳа бўйича масъул ва жавобгар бўлади.

И.А.Каримов асарларида, бундай ёндашувга янгича сифатлар, мезонлар билан қаралади. Юқорида келтирилган фикрдаги; а) Ватан ишига ҳалол муносабат; б) раҳбарнинг қобилияти; в) ишбилармонлиги; г) билимдонлиги билан боғлиқ фазилатларни янги мезон сифатида қўйилиши бу янгича қараш, ёндашувдир. Бундан ташқари раҳбар кадрларга муносабатда миллий-маданий меросимиз, миллий қадриятга ҳам таянган ҳолда ёндашилганининг гувоҳи бўламиз.

Ҳозирги замон раҳбарлари бошқарув масаласида фаол ва самарали иш олиб боришлари учун тарихий, миллий ва умуминсоний тажрибалардан кенг бохабар бўлишлари лозим;

Раҳбар ишининг мазмуни йиғилиш ва мажлисларни режалаштириш, телефон орқали сўхбатлашиб ишлаш, соҳага оид ҳужжатлар, келган хатлар ва мавжуд ахборотлар билан ишлашдан иборат;

Раҳбарнинг вазифаси аниқ тузилган чора-тадбирлар асосида вақтдан оқилона фойдаланган ҳолда вазифаларни бажаришдан иборат;

Раҳбар фаолиятининг хусусияти бошқарув қисқа давр мобайнида кўп қарорларни қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ва ижро этилишини назорат қилишдир;

Ҳозирги замон раҳбарлари бошқарув жараёнида меҳнат ресурсларини мувофиқлаштириш орқалигина иши самарали яқун топади;

Раҳбар ташкилотнинг анъаналари, урф-одатлари, ўзига хос қоидаларига ҳурмат билан қараган ва таянган ҳолда ишни ташкил этишга алоҳида эътибор билан қараши лозим;

Раҳбар ўзининг фаолиятида давлат ва маҳаллий ҳокимият тизимини ва амалдаги қонунчиликни акс эттириши керак;

Раҳбар маъмур, бошлиқ сифатида жамоани бошқариш учун ҳокимият берилганини унутмаслиги керак;

Лидер-етакчи раҳбар сифатида мақсадга эришишда ходимларни ортидан етаклаши ва уларнинг барчасини фаол бўлишга чорлай билиши керак;

Ташкилотчи – бош вазифаларни ва уларни ҳал этиш усулларини белгилашга қодир бўлиши лозим;

Тарбиячи сифатида – дунёқараши, эътиқоди билан ишонтириш орқали таъсир этибмиллий ғоямиз ва юксак маънавиятимизни чуқур эгаллашларига эришиши лозим;

Дипломат сифатида – жамоада ҳамкорлик ва ҳамжиҳатлик муносабатларини ўрнатиб, барча низоларни бартараф этиб боришга эришиши керак;

Ижодкор – раҳбар сифатида ўз фаолиятига ва жамоа ишига янгиликлар киритиб боради;

Мутахассис сифатида – оқилона маслаҳатлар бера олади ва доимо назоратни яхши олиб бориб, ходимларни ўринли жазолайди ва рағбатлантиради.

Таъкидлаш керакки, раҳбар кадрлари масаласини ўрганиш муҳим назарий-амалий аҳамият касб этади. Чунки, жамиятни демократлаштириш ва мамлакатни модернизациялаш жараёнининг натижаси кадрларга бевосита боғлиқдир. Бундай пайтда янги авлод кадрларини шакллантиришда жамият ички ресурсларининг тўлиқ ишга солиниши муҳим аҳамиятга эгадир.

Миллий кадрларнинг ядроси эса айнан интеллектуал соҳа ходимлари ҳисобланади. Шундай экан, улар жамиятнинг ички қуввати, уни олға етакловчи куч, ислохотлар, миллат тараққиёти ҳақида қайғурувчи тафаккур манбаи ҳисобланади. Шунинг учун ҳам

дастлаб, мутахассис кадрларнинг билими, тажрибасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Давлат сиёсати йўлида жамиятни етакловчи концепциялар яратиш учун раҳбар кадрлар ижоди ҳамда тафаккурининг эркин ривожланиши ўта муҳим аҳамиятга эгадир. Бу йўлда мавжуд бюрократик тўсиқларни олиб ташлаш, кенг ҳуқуқлар, имкониятлар ва фикр эркинлигига, эркин тафаккур ва ғояларга ўрин бериш жамиятни ривожлантириш учун фойдалидир.

1.3. Давлат ҳокимияти ва бошқарувидаги институтчионал ўзгаришларнинг бошқарув кадрлар тизимига таъсири

Мустақилликка эришганимиздан сўнг давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳаларида институтчионал ўзгаришлар амалга оширилди. Бу борада амалга оширилган тадқиқот ишлари асосан, иқтисодиёт соҳаларида амалга оширилган ислохотлар нуқтаи назардан таҳлил этилган. Ўзбекистонда давлат ҳокимияти ва бошқарувидаги институтчионал ўзгаришлар алоҳида фундаментал тадқиқот сифатида тадқиқ этилмаган.

Ижтимоий ҳаётдаги трансформация аниқ бир фаолият турида, кишиларнинг дунёқараши ва хатти-ҳаракатларида, улар амал қиладиган ёки эъзозлайдиган кадриятларнинг ўзгаришида намоён бўлади. Ижтимоий-сиёсий институтлар фаолиятида ёки улар тизимида пайдо бўлган янги ташкилотлар, субординацион ва координацион алоқалар ҳам шундай трансформацион ўзгаришлардан бири ҳисобланади. Сиёсий онг назарий-концептуал воқелик сифатида:

- ижтимоий-сиёсий борлиқ ҳақида яхлит қарашни;
- ижтимоий-сиёсий институтларнинг назарий моделларини;
- стратегик мақсадга мувофиқ келадиган бошқариш усуллари, воситалари ва методларини;
- фуқаролар сиёсий маданиятини ривожлантиришнинг асосий принципларини;
- сиёсий мақсадга, реал воқеликка ва тарихий-сиёсий тажрибаларга мувофиқ миллий демократик кадриятларни;
- нодавлат тузилмалари ва ўзини ўзи бошқариш органларини қўллаб-қувватлаш, ривожлантириш йўлларини белгилаб;
- жамиятда барқарорлик, уюшқоқлик ва бағрикенгликни таъминловчи сиёсий вазифалар кўринишида келади.

Мазкур вазифаларнинг объективлашуви эса ижтимоий-сиёсий институтлар ва уларнинг миллий демократик қадриятлар шаклланишига қўшадиган ҳиссасида, фаолиятида намоён бўлади. Фуқаролик жамиятини ривожлантириш йўлидан бораётган Ўзбекистон Республикаси учун миллий демократик қадриятларнинг шаклланиши, унга, яъни янги ижтимоий маконга сиёсий онг ва ижтимоий-сиёсий институтларнинг таъсирини ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Тўпланган позитив тажрибаларни ўрганиш янада олға силжиш учун яна нималар қилиш зарурлигини белгилайди¹⁰².

Ўзбекистон Республикаси кадрлар тайёрлаш миллий дастури кадрлар тайёрлаш миллий моделини рўёбга чиқаришни, ҳар томонлама камол топган, жамиятда турмушга мослашган, таълим ва касб-хунар дастурларини онгли равишда танлаш ва кейинчалик пухта ўзлаштириш учун ижтимоий-сиёсий, ҳуқуқий, психологик-педагогик ва бошқа тарздаги шароитларни яратишни, жамият, давлат ва оила олдида ўз жавобгарлигини ҳис этадиган фуқароларни тарбиялашни назарда тутди¹⁰³.

Ҳозирги кунда мамлакатда кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш борасида фаолият олиб бораётган 4 та академия, 23 та институт, 16 та 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, Суд ва адлия ходимларини малакасини ошириш маркази, Солиқ академияси, Божхона олий Институти, Ички ишлар академияси, Қуролли кучлар академияси, Тошкент шаҳри ва мамлакат вилоятларидаги педагогик кадрларни малакасини ошириш марказлари, вилоятлар ҳокимиятлари қошида тузилган ўз-ўзини бошқариш органлари раҳбарлар малакасини ошириш ўқув марказлари шулар жумласидандир.

“Биз демократиянинг умумий тамойилларига қатъий амал қиламиз. Айни чоғда жамиятни демократлаштиришда

¹⁰²С.Н.Норқулов.Фуқаролик жамияти ва ижтимоий онгда трансформация жараёнлари.Монография/ Сухроб Дўстмуратович Норқулов.-Т.: «Navro'z»,2015.75-б.

¹⁰³ Кадрлар тайёрлаш миллий дастури. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг: Ахборотномаси, 1997й., 11-12-сон, 295-модда; Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 й., 15-сон, 150-модда; 2013 й., 41-сон, 543-модда).

халқимизнинг ўзига хослигини, миллий тафаккурни инobatга олмоғимиз даркор”¹⁰⁴ – дея таъкидлаган эди Ислom Каримов.

Кадрлар тайёрлаш миллий Дастурида узлуксиз таълим малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг асоси сифатида қаралиб, таълимнинг барча турларини, давлат таълим стандартларини, кадрлар тайёрлаш тизими тузилмаси ва унинг фаолият кўрсатиш муҳитини ўз ичига олиши қайд этилади.

Жаҳонда ва мамлакатда сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий жараёнлар динамик равишда тез ўзгариб бораётган бир пайтда таълим тизимининг бу ўзгаришларга мослашиб фаолият кўрсатиши давлат ва жамият томонидан таъминланади.

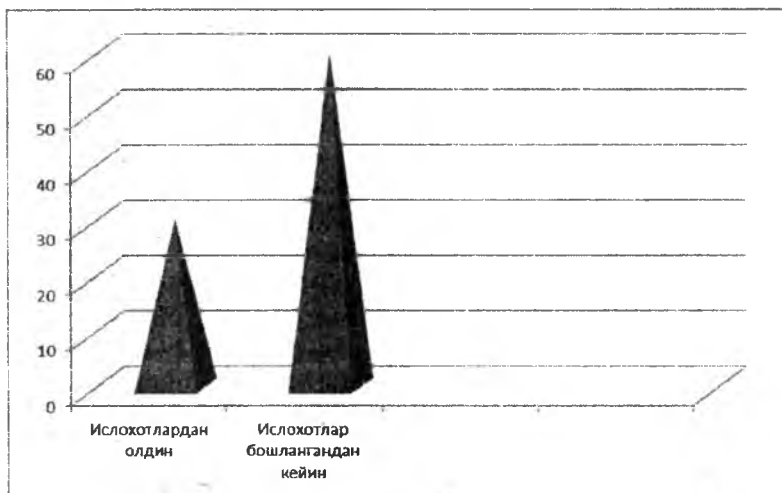


График 1. Ислохотлардан кейин Ўзбекистонда олий ўқув юртлари сони икки баробар ошди.

Биринчи Президент И.А.Каримовнинг “Ўрта асрлар Шарқ алломалари ва мутафаккирларининг тарихий мероси, унинг замонавий цивилизация ривожига roli ва аҳамияти” мавзусидаги халқаро конференциянинг очилиш маросимидаги нутқида мамлакатимизда кенг кўламли ислохотлар бошланганидан буён олий ўқув юртлари сони 2 марта ошгани, бугунги кунда 60 та университет ва

¹⁰⁴Каримов И. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. Т.6. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 28-6.

институтда 230 минг нафардан зиёд талаба таҳсил олаётгани қайд этилди. Давлат раҳбари таъкидлаганидек, Ўзбекистонда Европа ва Осиёнинг бир қатор етакчи олий ўқув юртларининг филиаллари, жумладан, Вестминстер университети, Сингапур менежментни ривожлантириш институти, Турин политехника университети, Россия нефть ва газ университети, Москва давлат университети, Россия иқтисодиёт университети филиаллари фаолият юритмоқда.

2-жадвал

**Ўзбекистонда чет элнинг нуфузли университетлари
филлалари**

№	Хориждаги университетлар филиаллари	Университет жойлашаган давлат
1.	Вестминстер университети	Буюк Британия
2.	Сингапур менежментни ривожлантириш институти	Сингапур
3.	Турин политехника универ- ситети	Италия
4.	Россия нефть ва газ университети	Россия
5.	М.В.Ломоносов номидаги Москва давлат Универ- ситети	Россия
6.	Россия иқтисодиёт университети	Россия
7.	Инха университети	Жанубий Корея

Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Миллий университети, Фанлар академияси ва Буюк Британиянинг етакчи олий ўқув юрти – Кембриж университети билан биргаликда Юксак технологиялар ўқув-тажриба маркази ташкил этилмоқда. 2014 йилнинг сентябрь ойидан бошлаб юртимизда, юқорида зикр этилганидек, Жанубий Кореянинг Инха университети филиали фаолият кўрсатади, унинг асосий йўналишини ахборот-коммуникация технологиялари, компьютер муҳандислиги соҳасидаги таълим ташкил этади. Ёшларимизнинг минглаб иқтидорли вакиллари Япония, Германия,

Жанубий Корея, Хитой, Буюк Британия, АҚШ, Франция ва бошқа мамлакатларнинг етакчи университетларида таълим олмоқда, бу эса уларнинг билим ва малакасини оширишда кенг имкониятлар очиб бермоқда.

Давлат бошқаруви кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ҳар бир соҳа йўналишида шу соҳанинг асосий хусусиятларидан келиб чиқиб амалга оширилади.

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, Суд ва адлия ходимларини малакасини ошириш маркази, Солиқ академияси, Божхона олий Институти, Ички ишлар академияси, Қуролли кучлар академияси, Тошкент шаҳри ва мамлакат вилоятларидаги педагогик кадрларни малакасини ошириш марказлари, вилоятлар ҳокимиятлари қошида тузилган ўз–ўзини бошқариш органлари раҳбарлар малакасини ошириш ўқув марказлари шулар жумласидандир.

Ўзбекистон Республикасида давлат бошқаруви кадрларини тайёрлашда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси муҳим ўрин тутди.

Академия Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат бошқаруви соҳасидаги кадрлар тайёрлашни янада такомиллаштириш чора-тадбирлари” тўғрисидаги 2012 йил 10 апрелдаги ПФ-4435 сонли Фармони асосида қайта ташкил этилган.

Ўз уставига асосан Давлат бошқаруви академияси мамлакатда давлат ҳокимияти ва бошқарувини демократлаштириш, фуқаролик жамияти институтларининг изчил ривожланиши, бозор ўзгаришлари ва иқтисодий бошқариш тизимини либераллаштиришга йўналтирилган ижтимоий-иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ислохотларни амалга ошириш вазифаларини замонавий талаблар даражасида ҳал этишга лаёқатли бўлган давлат ва жамият бошқаруви соҳасидаги кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш бўйича таянч олий таълим муассасаси ҳисобланади. Академия ўз фаолиятини Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, Ўзбекистон

Республикасининг қонунлари, ўзининг устави асосида амалга оширади¹⁰⁵.

"Бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш" факультети Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг таркибий тузилмаси ҳисобланади. Факультет давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари, маҳаллий ҳокимият ва ўзини ўзи бошқариш органлари, жамоат ташкилотлари ва бирлашмалари, хўжалик тузилмалари раҳбарлари ва мутахассисларини мамлакатни ислоҳ этиш ва жамиятни янгилаш соҳасида ҳозирги замон талабларидан келиб чиққан ҳолда бошқарув-профessional жиҳатдан қайта тайёрлашни амалга оширади. Факультет таркиби деканат, "Бошқарув кадрларини қайта тайёрлашни ташкил этиш" ҳамда "Дастурлар ва услубий материаллар ишлаб чиқиш" бўлимларидан иборат. Факультетнинг асосий мақсади — республикада давлат ва жамият бошқаруви соҳасида фаолият юритаётган турли даражадаги раҳбар ходимлар, бошқарув кадрларининг назарий ва амалий билимлари, ташкилотчилик ва бошқарув соҳасидаги тажриба ва маҳоратини оширувчи қайта тайёрлаш ўқувларини ўтказиш, ўқув-услубий ва илмий-тадқиқот ишларини олиб боришдан иборат¹⁰⁶.

Ўзбекистон Республикаси юристлар малакасини ошириш маркази. Юристлар малакасини ошириш маркази тўғрисида гапиришдан олдин шу соҳада амалга оширилган баъзи ислохотларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқдир.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1992 йил 8 январдаги ПФ-314-сонли "Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг фаолиятини такомиллаштириш тўғрисида"ги Фармонида асосан Адлия вазирлиги олдида соҳага тегишли йўналиш бўйича юқори малакали мутахассиларни тайёралаш, қайта тайёрлаш каби долзарб вазифалар қўйилди.

Шу йилнинг 12 ноябрида қайд этилган Фармон ижроси бўйича Вазирлар Маҳкамасининг 1992 йил 12 ноябрдаги 523-сонли "Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги фаолиятини такомиллаштириш масалалари тўғрисида"ги қарори қабул қилинди.

1994 йил 19 январда Вазирлар Маҳкамасининг 18-сонли "Ўзбекистон Республикаси адлия органлари ва судлари фаолиятини

¹⁰⁵Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси устави <http://dba.uz/uz/akademiya-faoliyati/2014-01-29-05-46-43/akademiya-ustavi>.

¹⁰⁶ Бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш факультети ҳақида. <http://dba.uz/uz/fpk>.

ташкил этиш масалалари тўғрисида”ги қарорига асосан Суд ва адлия органлари ходимлари малакасини ошириш институти шу соҳа ходимлари малакасини ошириш курслари базасида ташкил этилди.

1997 йил 25 июнда эса Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Хуқуқий тарбияни яхшилаш, аҳолининг хуқуқий маданияти даражасини юксалтириш, хуқуқшунос кадрларни тайёрлаш тизимини такомиллаштириш, жамоатчилик фикрини ўрганиш ишини яхшилаш ҳақида”ги ПФ-1791-сонли фармони имзоланди. Фармон ижроси доирасида Суд ва адлия органлари ходимлари малакасини ошириш институти асосида Юристарлар малакасини ошириш маркази шакллантирилди.

Марказнинг олдига давлат ҳокимияти органлари ва хуқуқни муҳофаза қилиш тизимида самарали фаолият олиб борадиган етук мутахассисларни тайёрлашдан иборат бўлиб, бу йўналишда фаолият олиб бораётган ходимларнинг профессионал тайёргарлигини ҳар томонлама яхшилаш ҳамда бу борада илмий тадқиқотларни чуқурлаштириш вазифалари қўйилди.

Бугунги кунда марказда Адлия вазирлиги ходимлари, адвокатура тизимида фаолият олиб бораётган мутахассислар, суд-хуқуқ соҳаси вакиллари ва давлат бошқаруви органлари юридик бўлимлари ходимлари ўз малакаларини оширишади¹⁰⁷

Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ академияси. Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ академияси 2001 йил 10 январда, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитасининг Солиқ академиясини ташкил этиш тўғрисида»ги 16-сонли қарорига асосан ташкил топган.

Академиянинг асосий вазифалари қаторига мазкур тизим ходимларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакаларини оширишдан иборат.

Солиқ академияси тузулмаси таркибида Солиқлар ва солиққа ториш, Қайта тайёрлаш ва малака ошириш факультетлари ҳамда 10 та кафедра фаолият олиб боради. Ўқув дастурлари иқтисодиёт, хуқуқ ва демократик жамият қурилиши соҳаларига тегишли ўқув модулларини ўз ичига олади.

Солиқ академиясининг Қайта тайёрлаш ва малака ошириш факультети тўғрисидаги Низомга мувофиқ, ушбу факультетни

¹⁰⁷Юристарлар малакасини ошириш маркази. www.uzmrkz.uz

ташқил этишдан қутилган асосий мақсад - давлат солиқ хизмати органлари ходимларини республика иқтисодиётини ривожлантириш борасида олиб борилаётган ислохотлар, хусусан солиқ соҳасидаги янги қабул қилинаётган Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Ҳукумати томонидан солиқ сиёсати борасида қабул қилинаётган қарорлар ва қонун ҳужжатлари билан таништириб бориш, уларга замон талаблари даражасида таълим бериш орқали касбий маҳоратини юксалтириш, давлат солиқ хизмати органлари ходимлари зиммасига юклатилган вазифаларни бажаришда уларнинг шахсий масъулиятини ҳамда солиқ тўловчилар билан иш олиб бориш маданиятини юксалтириш этиб белгиланган. Юқоридаги вазифалар ижросини таъминлаш юзасидан, факультет тингловчилари контингентини ва тоифасини, тингловчиларга бериладиган билимлар доирасини аниқлаш Давлат солиқ қўмитаси Марказий аппаратининг таркибий тузилмалари, Солиқ академияси кафедра-лари билан биргаликда амалга оширилади.

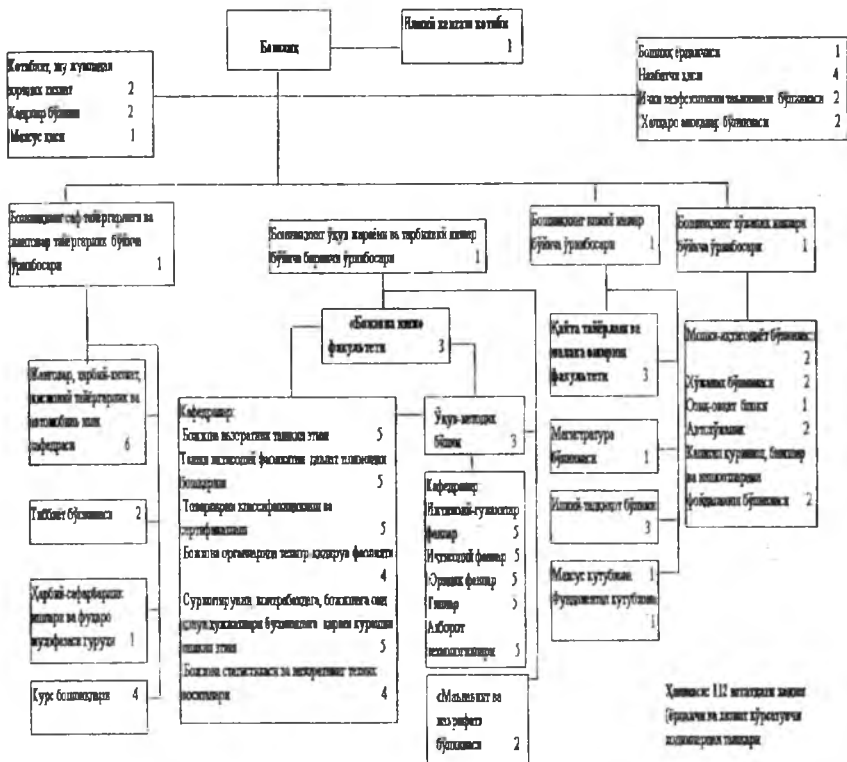
Олий ҳарбий божхона институти. 2003 йилнинг май ойида кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш, божхона органлари ходимларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш мақсадида Вазирлар Маҳкамасининг қарори асосида Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасининг Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитаси ҳузуридаги Солиқ ва божхона органлари академиясининг «Божхона иши» факультети ва Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасининг Божхона коллежи негизида Ўзбекистон Республикаси Давлат божхона қўмитасининг Олий ҳарбий божхона институтини ташқил этилди¹⁰⁸.

Олий ҳарбий божхона институтида бакалаврлар ва магистрлар тайёрланиш амалага оширилади. Бу даврда таҳсил олган тингловчилар учун ўқиш даври тизим органларида хизмат стажы сифатида баҳоланади. Божхона институтининг асосий вазифалари қаторига тизимда фаолият олиб бораётган ходимларни билим ва малакаларини ошириш ҳам кирази¹⁰⁹.

¹⁰⁸Ўзбекистон Республикаси ВМ нинг "Ўзбекстон Республикаси давлат божхона қўмитаси органлари учун кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида" қарори.
http://lex.uz/pages/GetAct.aspx?act_id=244758&twolang=true

¹⁰⁹ Ўзбекистон Республикаси ВМ нинг "Ўзбекстон Республикаси давлат божхона қўмитаси органлари учун кадрлар тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида" қарори.
http://lex.uz/pages/GetAct.aspx?act_id=244758&twolang=true

Божхона институти таркибий тузилмаси



Мамлакатимизда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўналишларида маҳаллий бошқарув органлари раҳбарлик лавозимларини ёш, юқори малакали, касбий маҳорат жиҳатидан ҳар томонлама пухта тайёрланган тажрибали мутахассислар билан тўлдириш вазифаси асосий устуворлик касб этади. Шу мақсадда соҳага раҳбар кадрлар захирасини шакллантириш, уларнинг жамият бошқарувидаги фаоллигини ошириш бугунги куннинг долзарб вазифасига айланиб бормоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 10 ноябрда қабул қилинган "Ўзбекистон Республикаси соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилиш Давлат дастури тўғрисида"ги Фармони ва унинг асосида 1999 йил 14 январда қабул қилинган "Ўзбекистон

Республикаси соғлиқни сақлаш тизимида бошқаришни такомиллаштириш тўғрисида"ги Қарори соҳани тубдан ислоҳ қилишда асосий босқични бошлаб берди¹¹⁰.

Соғлиқни сақлаш тизимда ишларнинг сифат самарадорлигини ошириш, соҳага етук малакали кадрларни жалб этиш, халқаро ва миллий тажрибани амалиётга уйғунлаштириш, шунингдек, соҳа ривожига ўзининг интеллектуал салоҳияти билан ҳисса қўша оладиган раҳбар кадрларни тайёрлаш борасида кенг қамровли ишлар амалга оширилмоқда. Ушбу жараёнда Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш вазирлиги тасарруфидаги Тошкент врачлар малакасини ошириш институти республикадаги энг илғор ўқув ва илм масканларидан бири ҳисобланади. Зеро, Соғлиқни сақлаш вазирлиги томонидан раҳбар кадрлар заҳирасини шакллантириш мақсадида 2009 йилдан бошлаб, Тошкент врачлар малакасини ошириш институтининг "Соғлиқни сақлашни ташкиллаштириш, молиялаштириш ва бошқариш" кафедрасида ўқув курси ташкил этилган¹¹¹.

АКТ соҳасида давлат идоралари ходимларининг малакасини ошириш курслари

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан "Жойлардаги давлат ва хўжалик бошқаруви, давлат ҳокимияти идоралари ходимларининг ахборот-коммуникация технологиялари соҳасида малакаларини ошириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги қарор имзоланди. Мазкур қарор "Электрон ҳукумат" тизимининг жорий этилиши ва ривожланиши муносабати билан қабул қилинди. Қарорга мувофиқ, 2014 йил апрель ойидан бошлаб Тошкент ахборот технологиялари университети (ТАТУ) томонидан давлат идоралари ходимлари учун компьютер техникаси ва Интернет тармоғида ишлаш бўйича малака ошириш курслари ташкил этилди.¹¹²

Курсларда вазирларликлар ва давлат қўмиталари, хусусан Алоқа, ахборотлаштириш ва телекоммуникация давлат қўмитаси,

¹¹⁰ Давлат бошқаруви ходимларини ўқитиш ва ҳайта тайёрлаш жараёни: миллий ва хорижий тажриба // Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Тараққиёт Дастури (БМТТД)нинг Ўзбекистондаги ваколатхонаси қўмағида БМТТД "Маҳаллий бошқарув тизимини қўллаб-қувватлаш: 2-босқич" лойиҳаси доирасида тайёрлан ҳисобот. 2015.

¹¹¹ И.Соғатова. Раҳбар кадрлар заҳирасини тайёрлаш жамият бошқарувининг даврий талабига айланмоқда // <http://www.uzssgpi.uz/cgi-bin/main.cgi?lan=u&raz=1&god=2011&mec=1&id=2965>.

¹¹² Ўзбекистонда давлат хизматчилари АКТ соҳасида ўз малакаларини оширишлари лозим бўлади. <http://podrobno.uz/uz/cat/society/uzb-davlat-ite/>

Ўзбекистон Республикаси ФА, Бадий академия ва бошқа агентликлар вакиллари ўзларининг малакаларини оширишади.

Бундан ташқари, 2014 йил 1 сентябрдан бошлаб АКТ соҳасида давлат идоралари ходимларининг малакасини ошириш ўқув марказлари фаолият юрита бошлайди. Марказлар ОЎЮнинг таркибий бўлинмалари сифатида ишлайди. Уларга нафақат маҳаллий, балким хориж мутахассисларини жалб қилиш кўзда тутилган. Алоқа, ахборотлаштириш ва телекоммуникация давлат қўмитасига Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазирлиги билан ҳамкорликда АКТ соҳасида Жанубий Корея мутахассисларини жалб қилиш масаласини кўриб чиқиш топширилган¹¹³.

Вилоят ҳокимликлари ҳузуридаги фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ходимларининг малакасини ошириш ўқув марказлари. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2013 йил 10 октябрдаги “Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ходимларининг малакасини ошириш бўйича ўқув курсларини ташкил этиш тўғрисида” қарори ижроси амалга ошириш мақсадида шу йилнинг декабрь ойида “Ўзини ўзи бошқариш органлари ходимларини малакасини ошириш тизими ва ташкилий тузилмаси тўғрисида”ги Низом қабул қилинди¹¹⁴.

Мустақиллик Ўзбекистон танлаган йўл – бозор иқтисодига асосланган демократик тараққиёт бугун бошқарув ва раҳбарлик масалаларини ҳам тубдан ўзгартириб юборди. Бош масала инсон манфаати, унинг эркинлиги, миллий ва умуминсоний қадриятлар устуворлиги ҳамда халқ фаровонлигини таъминлашга қаратилмоқда. Айниқса, хусусий мулкчилик турларининг хилма-хиллиги, бозор муносабатларининг кенгайиб бориши, замонавий технологияларнинг кириб келиши, ишлаб чиқариш муносабатларининг, одамлар онги ва турмуш даражасининг ўзгариши раҳбарликнинг барча бўғинларини янгича, миллий ва умуминсоний қадриятлар асосида ташкил этиш, миллий манфаатларни уйғунлаштирган замонавий бошқарув услубларини жорий қилиш ҳамда такомиллаштириб бориш заруратини туғдирмоқда¹¹⁵.

¹¹³Ўзбекистонда давлат хизматчилари АКТ соҳасида ўз малакаларини оширишлари лозим бўлади. <http://podrobno.uz/uz/cat/society/uzb-davlat-ite/>

¹¹⁴ “Ўзини ўзини бошқариш органлари ходимларини малакасини ошириш тизими ва ташкилий тузилмаси тўғрисида”ги Низом. www.lex.uz

¹¹⁵Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ –Т.: “Янги аср авлоди”, 2011. 100-б

Шубҳасиз, миллий давлатчилик бошқарувини замонавий мамлакатлар қаторида шакллантириш, республикада амалга оширилаётган ислохотларга мос тарзда ташкил этиш борасида сезиларли натижаларга эришилди. У шу эҳтиёжларга жавоб бера оладиган назарий ва амалий воситаларни такомиллаштириш ҳамда кундалик турмушда амалий тамойилларни жорий этишни талаб қилади. Шундай экан, ўринли савол туғилади: ишларимиздаги муаммолар нималардан иборат, уларнинг кўлами ва умумий жиҳатлари нималарда намоён бўлади?

Биринчи муаммо – бозор иқтисодига асосланган хусусий мулкчилик асосларининг моҳият-мазмунини, истиқбол мақсадларини англашда кечаётган қийинчиликлар билан боғлиқ. Улар мулк тақсимоти, уни тасарруф қилиш ва бошқарувини ташкил этиш, ўрта қатламнинг шаклланиши ҳамда унинг мустақкам ижтимоий кучга айланиши билан боғлиқ масалаларда кўзга ташланади.

Хусусий мулкчилик муносабатлари маъмурийчилик табиатини қабул қила олмайди. У эркинлик билан озиқланади. Лекин, эркинликни тартибга солиш, назорат қилиш, ундан самарали ва тўғри умумманфаат йўлида фойдаланиш, миллий ривожланиш ва тараққиёт йўлидаги масъуллик туйғуларининг ўсиши каби масалаларда, маърифий ҳамда ҳуқуқий муносабатларни ташкил этиш даражаси билан боғлиқ айрим муаммоларимиз мавжуд. Албатта, бу масала миллий тафаккур юксалиши билан боғлиқ маълум бир даврий жараён ҳам ҳисобланади. Аммо, шунга қарамасдан бозор иқтисоди ва демократик ривожланиш талабларига мос салоҳиятли раҳбар кадрлар захирасини яратиш, танлаш, тайёрлаш ва раҳбарлик лавозимларига тавсия қилиш борасида яхлит тизимни ташкил этиш лозим.

Иккинчи муаммо – демократик қадриятларни ўзида мужассамлаштирган эркинлик, адолат, тенглик, масъулият, интизом, фуқаролик позицияси, ватанпарварлик, садоқат, миллий ва умуминсоний қадриятларни англаш ва ижтимоий турмушда унинг амалий ифодасини қарор топтириш, яъни эркин ва тенг яшашга бўлган интилиш, бошқаларнинг ҳам эркинликка бўлган интилишини ҳурмат қилиш, меҳнат интизомига риоя этиш, қонунларга амал қилиш рағбати, шахсий манфаатларни умумий манфаатлар билан уйғунлаштиришга эришиш, мамлакат, эл-юрт тақдирига масъул бўлиш, миллий манфаатларни устун билиш каби ғоялар борки, бундай мақсадлар ўз-ўзидан амалга ошмайди. Улар жамият ва давлат

миқёсида маълум ижтимоий нормалар орқали ташкил этилиши, йўналтирилиши – бошқарилиши лозим. Шунинг учун ахлоқий кадриятларни амалга оширишнинг стандартларини яратиш ва жамоаларга тавсия этиш ижтимоий фанлар олдида турган долзарб вазифалар қаторига киради.

Учинчи муаммо – раҳбар ва ходимнинг маънавий дунёси билан боғлиқ кадриятлардир. Жумладан, япон, хитой миллатларида бўлгани каби бизда қандай кадриятлар мавжудки, ижтимоий ва касбий муносабатларимизда унга амал қилмаслик шаънимизга доғ туширади? Албатта, бу борада кўплаб мисолларни келтириш мумкин, аммо, бугун кадриятларимизда мавжуд бўлган меросимизни замонавий анъаналар асосида ривожлантириш, раҳбар фаолияти билан боғлиқ муносабатларни ахлоқий нормалар негизида шакллантиришнинг ҳуқуқий асосларини яратиш эҳтиёжи бор.

Тўртинчи муаммо – раҳбар кадрларни танлаш, улар захирасини ташкил этиш, тайёрлаш, тавсия қилиш хизматини ташкил этиш борасидаги муаммолар муҳим вазифаларни англаш баробарида тегишли қонун, меъёрий ҳужжатлар қабул қилинмаётгани, низом ва дастурлар ҳамда етарли даражада замон талабларига мос илмий-услубий қўлланмаларнинг ишлаб чиқилмаётганлиги интеллектуал ресурслардан оқилона фойдаланиш борасидаги вазифаларни орқага суриб келмоқда. Бу ўз ўрнида давлат хизматидаги раҳбар ходимларнинг ахлоқий нормалар асосида фаолият кўрсатишини рағбатлантирувчи ва назорат қилувчи яхлит тизимнинг ташкил этилмаётганлигида кўзга ташланмоқда.

Бешинчи муаммо – раҳбаршунослик ва унинг ахлоқий масалалари билан шуғулланувчи айрим олимлар ахлоқнинг ижтимоий-сиёсий ролига доир аҳамиятини тан олмаслик, сиёсат, ҳокимият, бошқарув, раҳбарлик ахлоққа зид эканлигини асослаш каби қарашларида намоён бўлмоқда. Жамиятда ахлоқнинг нормага айланиши, унинг ҳуқуқий асосларини мустаҳкамлаш орқали қаттиқ интизом, муросасиз тартиб, адолат, тенглик, умумий қоида ва талаблар юзага келтирмасдан тараққиётга юз тутиш мураккаб жараёндир¹¹⁶.

Ҳозирга қадар давлат бошқаруви, давлат хизмати ва давлат хизматчиси, сиёсатшунослик, бошқарув психологияси ва социологияси, менежмент, персонал бошқарув, лидерология каби

¹¹⁶Алимардонов Т.Т. Сиёсат ва ахлоқ. –Т.: “Янги аср аълоди”, 2011. 103-6.

фанлар таркибида ўрганиладиган раҳбар ахлоқи бизнингча, алоҳида фан бўлиш учун барча асос ва манбаларга эгадир. Юқорида зикр этилган фанлар раҳбар ёки бошқарув ахлоқи масаласига ўз йўналишлари доирасида ёндашадилар.

Биринчи боб бўйича хулоса ва таклифлар

1. Давлат хизматчиларини танлаб олиш, малакасини ошириш, ҳамда улар фаолияти самарадорлигини баҳолаш, кейинги юқори лавозимларга ўтказиш масалалари бўйича меъёрий-ҳуқуқий базани такомиллаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

2. Вилоят ва туман ҳокимликлари ўрта ва қуйи поғона ходимлари малакасини доимий равишда ошириб боришга қаратилган ўқув тизимини шакллантириш зарур. Қатор вазирликлар ва агентликларда маълум йўналишлар бўйича малака ошириш курслари мавжуд. Туман ҳокимлари ва вилоят ҳоким муовинлари мунтазам равишда ДБАда ўз малакаларини ошириб борадилар. Шу билан бирга, ҳокимиятларнинг ўрта ва қуйи поғонаси лавозимлардаги ходимлари учун мўлжалланган ўқув курслари мавжуд эмас.

3. Худудлардаги малака ошириш марказлари ўқув дастурларини такомиллаштириб бориш бугунги даврнинг талабларига мос келади.

4. Қайта тайёрлаш бўйича дарслик ва ўқув қўлланмалар яратиш зарур. Кўп ўқув марказларида ўқув қўлланмаларининг егишмаслиги улар фаолияти самарадорлигига салбий таъсир кўрсатиши кузатилади.

5. Қайта тайёрлашнинг амалиёт қисмини такомиллаштириш мақсадга мувофиқ бўлади. Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, давлат хизматчилари салоҳиятини кўтариш учун назарий билимлар билан бирга уларнинг амалий кўникмаларини ҳам мунтазам равишда кучайтириб бориш муҳим ўрин эгаллайди.

6. Давлат бошқаруви органлари билан ўқув марказлари орасидаги ҳамкорликни кучайтириш зарур. Давлат хизматчиларига қандай билимлар беришни улар фаолият олиб бораётган муассаса билан ўқув маркази ўртасидаги ҳамкорлик асосида аниқлаш мумкин бўлади.

7. Давлат хизматига қабул қилиш ва ходимнинг кейинги поғонага ўтишида тизимли очиқ танлов механизминини шакллантириш мақсадга мувофиқ бўлади. Давлат бошқаруви ходими ўзининг устида ишлаши, малакасини ошириши ва ўз ишига жиддий

муносабатда бўлиши унинг лавозим пиллапоясидан кейинги пағонага кўтарилишига ёрдам беришини тушунган ҳолда фаолият олиб бориши керак.

8. Давлат бошқаруви тизимига аёлларни кенг жалб қилиш механизмларини ишлаб чиқиш зарур. Жаҳон мамлакатларида бу масалага алоҳида эътибор қаратилишини кузатиш мумкин.

9. “Давлат хизмати тўғрисида”ги Қонунни қабул қилиш масаласини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади. Қонуннинг қабул қилиниши бу соҳадаги қатор муаммоларни тизимли ҳал этиш имконини беради.

10. Йиллик давлат хизматчилари фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизимини яратиш уларнинг иш самардорлигини янада оширишга мустаҳкам замин яратади.

11. Давлат бошқаруви ходимларининг ижтимоий ҳимояси, хусусан иш ҳақлари даражаси қайта кўриб чиқилиши ва бу борада тегишли қарорлар қабул қилиниши мақсадга мувофиқ бўлади. Бу нафақат соҳадаги етук кадрларни бошқа соҳаларга ўтиб кетишини олдини олиши, балки коррупцияни ва ходимларининг ўз лавозимларини суистеъмол қилишларини олдини олиши ҳамда давлат хизматини нуфузини янада мустаҳкамлаш учун хизмат қилади.

12. Ўқув марказларида ўз малакаларини ошириб қайтган давлат бошқарув ходимларининг кейинги фаолиятида лавозим ёки моддий нуқтаи назардан ижобий томонга ўзгариш бўлишини таъминловчи меъерий-ҳуқуқий механизм яратилиши мақсадга мувофиқ бўлади.

13. Давлат хизматчилари билим ва малакалари даражаси унинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ҳамда рақобатбардошлигини оширишда муҳим ўрин тутишини ҳисобга олган ҳолда бу йўналишдаги тадқиқотни давом эттиришни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаш мумкин.

II БОБ. РАХБАР ВА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ИНСТИТУЦИОНАЛ ТИЗИМИНИНГ ЯНГИЛАНИШИ БОСҚИЧЛАРИ

2.1. Ўтиш даврида давлат ҳокимияти ва бошқаруви соҳасида рахбар ва бошқарув кадрлар тизимининг янгилааниш жараёнлари

Маълумки, мустақилликнинг дастлабки кунлариданок Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов раҳбарлигида ўзининг бош стратегик мақсадни белгилаб олди. Бу бозор иқтисодиётига асосланган демократик ҳуқуқий давлат барпо этиш, кучли фуқаролик жамиятини шакллантиришдан иборат. Ушбу ислохотларни амалга оширишда бошқарув кадрлари механизмларини шакллантиришда алоҳида эътибор берилди.

Ўтиш даври ва миллий давлатчилик асосларини шакллантириш билан боғлиқ биринчи галдаги ислохот ва ўзгаришларни ўз ичига олган дастлабки босқич — 1991-2000 йиллар мамлакатимиз ва халқимиз ҳаётида улкан из қолдирган ўтиш даври, том маънода тарихий аҳамиятга эга бўлган давр бўлди. 2001 йилдан 2007 йилгача бўлган муддатни ўз ичига олган иккинчи босқич — фаол демократик янгилаанишлар ва мамлакатни модернизация қилиш даври эса иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш, сиёсий ҳаётимизни, қонунчилик, суд-ҳуқуқ тизими ва ижтимоий-гуманитар соҳаларни изчил ислох қилишни таъминлашда ғоят муҳим роль ўйнаган давр бўлди¹¹⁷.

Мустақилликнинг дастлабки йилларида бошқарувнинг миллий институти сифатида ҳокимлик мансабининг жорий этилиши ва уларнинг раҳбар кадрлар тизимида энг асосий ўрин тутишидан келиб чиқиб Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов замонавий раҳбар кадрларни тайёрлаш ва танлашга доир қатор талаблар мажмуасини шакллантириб берган эди. У ана шундай талаблар тизимида қуйидаги сифатларни таъкидлаб ўтган эди: “...раҳбарликнинг маъмурий-буйруқбозликка асосланган усуллари иқтисодий, бозор муносабатларига асосланган усуллар билан алмаштирилмоғи керак. Бошқарувнинг бутун механизми шахс ва

¹¹⁷ Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йули. Президент И. Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси, Вазирлар Маҳкамаси ва Президент дивонининг Ўзбекистон мустақиллигининг 16 йиллигига бағишланган қўшма мажлисидаги маърузаси. - Т.: “Ўзбекистон”, 2007.

коллективнинг моддий манфаатдорлиги қоидаларига асосланиши лозим. Шунда кам сарф-харажат билан кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқаришга эришиш мумкин”¹¹⁸. Шунингдек, И.А.Каримов “рахбар келажакни олдиндан кўра билиши лозим. Хаёт маромини сезмайдиган рахбар — рахбар эмас”¹¹⁹ деб таъкидлаб ўтган эди.

Ҳозирги даврда Ўзбекистоннинг давлат бошқарувида кадрлар тизимининг шаклланиши ва ривожланиши босқичлари қуйидаги жиҳатлар билан белгиланади:

биринчидан, мустақиллик республикада амалга оширилаётган ислохотлар ва янги демократик жамият куриш талабларига жавоб берадиган рахбар ва бошқарув кадрларни тайёрлаш ва шакллантиришнинг янги тизими билан боғлиқ бўлган чора-тадбирларни амалга оширишни мамлакат олдида турган энг долзарб вазифа қилиб қўйганлиги;

иккинчидан, рахбар ва бошқарув кадрларининг собиқ тоталитар тизим даврида амал қилиб келган «Совет партия мактаби»нинг бошқарув кадрларининг тайёрлаш тизимида барҳам берилганлиги билан боғлиқ;

учинчидан, мустақиллик туфайли Ўзбекистоннинг янги тажрибаларда қўзатилмаган «социалистик кадрлар» тизимидан янги, ўзимизга хос ва мос миллий тараққий ҳамда демократик ривожланиш тамойилларига, талабларига жавоб берадиган «синфийлик», «партиявийлик» ҳамда ягона коммунистик ғоя ақидаларидан ҳоли бўлган рахбар ва бошқарув кадрларининг янги тизимини шаклланиши билан боғлиқ;

тўртинчидан, рахбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимининг мамлакатда “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”нинг таркибий қисми эканлиги билан узвий боғлиқ ҳолда ўрганиш, эришилган ютуқ ва муаммоларни сиёсий таҳлил этишни тақозо этади. Бу соҳада Ўзбекистонда тўпланган тажрибани умумлаштириш кадрлар сиёсатида алоҳида аҳамиятга эга эканлиги билан алоқадор;

бешинчидан, рахбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш билан алоқадор бўлган сиёсий институтлар, жамоат бирлашмалари фаолиятининг йўналиши, унинг амал қилиш шаклларидаги ўзгаришларни ҳамда мутахассис кадрлардан бошқарув ва рахбар кадрлар

¹¹⁸Каримов И.А. Ўзбекистон мустақиллигига эришиш оstonасида. —Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 311-б.

¹¹⁹Ушша манба 313-б.

тайёрлашга ўтиш билан боғлиқ. Бу янги жараёнларнинг ўзига хос хусусиятларини ўрганишни тақозо этади;

олтинчидан, давлат сиёсатида раҳбар кадрлар муаммосига юқори даражада эътибор бериш, уни илмий-назарий жиҳатдан тадқиқ этиш, бошқарув кадрларининг янги тизимини шакллантириш бўйича давлат сиёсатининг янги концепцияси асосида назарий-методологик жиҳатдан ишлаб чиқариш, эркин демократик фуқаролик жамияти барпо қилишнинг муҳим талаблардан бири эканлиги;

еттинчидан, мустақиллик туфайли жамиятнинг сиёсий тизими, давлат ҳокимияти тизимларини тўлиқ қайта қурилиши ва унинг талабларига тўла жавоб берадиган янги раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимини шакллантириш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш эҳтиёжининг пайдо бўлиши;

саккизинчидан, республиканинг бозор иқтисодиётига ўтиши, кўп тармоқли иқтисодиётни шакллантириш, бозор инфраструктурасини қарор топтириш, макро ва микро иқтисодиётда бўлаётган ўзгаришлар талабига жавоб берадиган раҳбар ва бошқарув кадрларини шакллантириш;

тўққизинчидан, республикада бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик шаклидан демократик усуллариغا ўтиш ва бунда ижтимоий муносабатларнинг барча қўринишларини тартибга солишда раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ўрни ва мавқеи билан;

ўнинчидан, давлат ва жамият қурилишининг барча бўғинларида ишлаётган раҳбар ва бошқарув кадрлар қалби ва онига миллий истиқлол ғоясини сингдириш вазифаси билан;

ўн биринчидан, мустақиллик йилларида давлатнинг кадрлар тўғрисидаги сиёсатида содир бўлган ўзгаришлар, ютуқ ва муаммолари сиёсатшунослик фани нуқтаи назаридан етарлича ўрганилмаганлиги ва унга эҳтиёжнинг мавжудлиги билан;

ўн иккинчидан, республикада давлат ва жамият қурилиши вазифаларини амалга оширишда кадрлар сиёсатини сиёсий фанларда илмий таҳлил этиб, уни янада ривожлантиришга, модернизациялашга қаратилган тегишли хулоса, амалий таклифлар бериш билан белгиланади.

“Миллий Парламент ҳокимият институтлари, маҳалла ва фуқаролар йиғини, ўзини ўз бошқариш, органларининг қайта тикланиши, халқаро тажрибаларга мувофиқ кўппартиявийлик, можаритар сайлов, нодавлат ташкилотлари, Омбудсмен, “ХАБЕАС корпус”, давлат ҳокимиятининг учга бўлиниши, мустақил ОАВ

ижтимоий-сиёсий институтлардаги ўзгаришлар кўламини кўрса-
тади”¹²⁰.

Давлат бошқаруви ва раҳбар кадрлар тизими: тушунчаси, тузилиши Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов давлат бошқарувини демократик мамлакатлар тажрибаси асосида, уларнинг ютуқларига таяниб ва миллий хусусиятларни ҳисобга олиб, такомиллаштириладиган жараён эканлигини алоҳида таъкидлаб ўтган.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 19 январдаги 32-сонли “Раҳбар кадрларни тест орқали аттестациядан ўтказиш тўғрисида”ги, 2000 йил 3 августдаги 303-сонли “Вилоятлар, шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари ташкилий кадрлар хизмати мақомини ўзгартириш тўғрисида”ги қарорларида ҳам ҳозирги давр учун замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлашнинг асосий йўл-йўриқлари ўз ифодасини топган.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Олдимизга қўйган мақсад-муддаоларга етиш учун бу ишларни ўзимиз қилмасак, бошқа ҳеч ким бизга четдан келиб қилиб бермайди. Шу нуқтан 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, 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. Бунинг учун олий таълим муассасалари тизими билан бирга, мамлакатимиздаги 6 та академия, Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Корпоратив бошқарув илмий-таълим маркази каби ташкилотларнинг илмий-амалий салоҳияти ва имкониятларини янада фаол сафарбар этиш даркор.

Шу ўринда айтиш керакки, Президент ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси ўзига юклатилган вазифани мутлақо уддаламаяпти, десак, тўғри бўлади. Шунинг учун ушбу академияни

¹²⁰С.Н.Норкулов.Фукаролик жамияти ва ижтимоий онгда трансформация жараёнлари. Монография/ Сухроб Дустимуратович Норкулов.—Т.: «Navro'z»,2015.79-6.

ҳам, унинг иш услубини ҳам тубдан ўзгартириш ва раҳбар кадрларини қайта қўриб чиқиш лозим.

Айни вақтда маҳаллий ҳокимликларнинг вазифа ва ваколатларини ҳам такомиллаштириш талаб этилмоқда.

Худудларни ҳар томонлама ривожлантириш, ижтимоий-иқтисодий дастурларни амалга ошириш, қонунлар ижросини таъминлаш, жойлардаги давлат бошқаруви органлари фаолиятини самарали мувофиқлаштириш борасидаги ролини ҳисобга олиб, бугунги кунда маҳаллий ҳокимликларга қўшимча ваколатлар бериш борасида тегишли таклифлар тайёрланмоқда”¹²¹.

**1996-2016 йилларда Ўзбекистон Республикаси Президент
хузуридаги Давлат бошқаруви академиясида тайёрланган
раҳбар ва бошқарув кадрларининг
МИҚДОРИ**

1996-2016 йилларда			
Тингловчиллик ка қабул қилинганлар сони	Тингловчилар сафидан чиқарилганлар сони	Битирувчилар сони	Ўқиш муддати
2728	52	2676	1. Узоқ муддатли курслар (1996- 2012 йилларда) 2. Икки йиллик магистратура (2012-2016 йилларда).

Академияда учта йўналиш — иқтисодий соҳада менежмент, ҳудудлар менежменти, ижтимоий соҳа менежменти бўйича давлат бошқаруви магистрлари (Masters in Public Administration – МРА) ўқитилмоқда. Бундан ташқари, банк соҳаси, маҳаллий ҳокимият органлари раҳбар кадрларининг малакасини ошириш курслари мавжуд.

¹²¹ Ш.М.Мирзиёев. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 декабрь.

**Ўзбекистон Республикаси Президент ҳузуридаги Давлат
бошқаруви академиясида тайёрланган бошқарув кадрлари
тўғрисида
МАЪЛУМОТ**

№	Ўқув йили	Ўқиш муддати	Қабул қилинганлар сони	Битирув- чилар сони	Тингловчилар сафидан чиқарил- ганлар сони
1	1995- 1997	10 ой	172	169	3
2	1997- 2007	10-12,5 ой	1381	1366	15
3	2007- 2011	10-10,5 ой	647	644	3
4	2011- 2012	8 ой	186	186	-
Узоқ муддатли курсларни битир- ганларни жами:			2386	2365	21
5	2012- 2014	2 йил	110	109	1
6	2013- 2015	2 йил	119	117	2
7	2014- 2016	2 йил	113	85	28
Магистратура дастури бўйича ўқиганларни жами:			342	311	31
Умумий жами битирган тингловчиларнинг сони:			<u>2728</u>	<u>2676</u>	<u>52</u>

Давлат бошқарув академияси охириги беш йиллик фаолияти таҳлили натижалари шуни кўрсатдики, академияда магистратура ни тамомлаган тингловчиларнинг 8% икки ва ундан ортиқ поғонага, 45% бир поғона карьера нуқтаи-назардан ўсганлигини кўришимиз

мумкин. Шу нуқтаи назардан бугун Академияда илғор педагогик ва ахборот-коммуникация технологияларидан кенг фойдаланган ҳолда бошқарув кадрларини тайёрлаш бўйича замонавий халқаро стандартлар ва усуллар, тест ва таълим бериш сифатини баҳолаш тизимлари ўқув жараёнига кенг татбиқ этилаёпти. Шунингдек, давлат бошқаруви масалалари бўйича илмий-тадқиқот ишларини олиб бориш, хорижий мамлакатларда давлат бошқаруви тизимини ташкиллаштириш тажрибасини ўрганиш ва шу асосда мамлакатимизда давлат бошқаруви тизимини янада такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш йўлга қўйилмоқда.

Янги бошқарув структурасини вужудга келтириш уларда ишлайдиган кадрларга, уларнинг касбий тайёргарлигига янада юқори талаблар қўяди. Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳасининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим.

XXI аср шароитида бошқарувни ташкил этиш тизими ҳам янгиланиши лозим. Бунда ташкилотларда бошқарув ходимларига билим ва кўникмаларнинг асосий манбаи, муайян юқори малакали қобилиятларнинг ўзига хос марказлари сифатида қаралади. “Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим”¹²².

Бошқарув кадрларини тайёрлаш тизими статик ва динамик кичик тизимлардан ташкил топади.

Статик кичик тизимга кадрлар сиёсати муаммолари, кадрлар тизимини ташкил этиш, кадрлар танлаш ва ҳоказолар қиради.

Кадрларни тайёрлаш *динамик* кичик тизими бошқарув ходимларининг меҳнатини ташкил этиш, уларнинг иш услуби ва усуллари, ишга рағбатлантириш тизими, тарбия масалалари ва ҳоказолар қиради.

¹²²Каримов И.А. Ваган саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3. – Т.: “Ўзбекистон”, 1995. – 236-б.

Одатда тизимнинг статик қисми кадрлар билан ишлаш тизими деб, динамик қисми эса – “бошқарув меҳнاتини илмий ташкил этиш” ёки “иш услуби ва усуллари” деб аталади.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимида субъект ва объект фарқланади. **Субъект** деганда кадрлар функцияларини амалга оширувчи органлар ва ходимлар мажмуи тушунилади.

Объект – бу кадрларни тайёрлаш тизимининг асосий элементлари: кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, баҳолаш ва ҳоказолардир.

Кадрларни тайёрлаш тизимининг асосий элементларини батафсилроқ кўриб чиқамиз.

Тизимнинг биринчи бўғини – *кадрларга оид сиёсат*. Бу кадрлар ишининг бош йўналиши, унинг энг муҳим, туб асослари мажмудир. У узоқ муддатга мўлжалланган бўлади.

Кадрларга оид сиёсат деганда авваламбор, мазкур даврда ва истикболда бошқарув кадрларини бошқариш мақсадларини аниқбелгилаш тушунилади. Хўжалик юритиш истикболларини белгилаш узоқ муддатга мўлжалланган кадрларга оид сиёсатга бўлган талабни оширади. Фақат шундагина режалар ва дастурларни кадрлар билан таъминлаш мумкин.

Кадрларга оид сиёсат *кадрлар билан ишлаш сиёсати* билан бевосита боғланади. Ташкилотнинг кадрлар билан ишлаш сиёсати – бу назарий ёндашувлар, ғоялар, талаблар, мақсадлар, принциплар ва улардан келиб чиқадиган, ходимларнинг барча тоифаларига нисбатан татбиқ этиладиган ходимлар билан ишлаш шакллари, услублари ва мезонлари тизимидир¹²³. Уни амалга оширишдан ички ва ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашишга қодир бўлган, юқори даражада унумли ишлайдиган, ўта профессионал, баҳамжихат ва масъулиятли жамоани вужудга келтириш мақсади кўзланади.

Кадрлар билан ишлаш сиёсатининг мазмуни қуйидагилар билан белгиланади: 1) ташкилотни юқори сифатли ходимлар билан таъминлаш, шу жумладан, кадрларни режалаштириш, танлаб олиш ва ёллаш, кадрлар қўнимсизлигининг таҳлили; 2) ходимларни ривожлантириш, ўқитиб-ўргатиш ва қайта тайёрлаш, аттестациядан ўтказиш ва малака даражасини баҳолаш, хизмат пиллапоялари бўйлаб кўтарилишини ташкил этиш; 3) меҳнатни ташкил этишни

¹²³Қаранг: Экономика труда. Учебник / Под ред. Н.А.Волгина и Ю.Г.Одегова. – М.: Экзамен, 2002.

такомиллаштириш, ходимларни меҳнатга рағбатлантириш, техника хавфсизлигини таъминлаш, ижтимоий ўловларни амалга ошириш.

Кадрлар билан ишлаш сиёсатининг бош мақсади – маъмурий услубларга эмас, балки ходим манфаатларини ташкилот манфаатларига яқинлаштиришга қаратилган иқтисодий стимуллар ва ижтимоий кафолатларга асосланувчи ходимларни бошқариш тизимини яратиш ва шу орқали меҳнатнинг юксак даражада унумдорлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлигига эришишдир.

Бош мақсад бир нечта конкрет мақсадларни ўз ичига олади:

- Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ва меҳнат қонунчилигида назарда тутилган фуқароларнинг ҳуқуқлари ва бурчларини рўёбга чиқариш учун шарт-шароит яратиш;

- барча ташкилотлар ва фуқаролар қасаба уюшмалари ҳақидаги низомларга, ички тартиб намунавий қоидаларига ва давлатнинг кадрлар билан ишлаш сиёсати доирасида қабул қилинган бошқа ҳужжатларга риоя этиши;

- кадрлар миқдор ва сифат таркибининг янгиланиш ва сақланиш жараёнлари оқилона нисбатини таъминлаш, ташкилот эҳтиёжлари ва меҳнат бозоридаги ҳолатга мувофиқ тарзда кадрларни ривожлантириш;

- кадрлар билан ишлашни асосий ҳўжалик фаолиятини зарур касб ва малакага эга бўлган ходимларнинг керакли миқдори билан узлуксиз ва сифатли таъминлаш вазифаларига бўйсундириш;

- ташкилот ихтиёрида мавжуд кадрлар салоҳиятидан оқилона фойдаланиш;

- меҳнат жамоалари самарали ишлашини йўлга қўйиш ва қўллаб-қувватлаш, ишлаб чиқаришда демократияни ривожлантириш;

- меҳнат жараёнини ташкил этиш принципларини ишлаб чиқиш;

- ходимларни танлаш, тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, ходимларни рағбатлантириш мезонлари ва методикасини ишлаб чиқиш;

- ходимларни бошқариш тизимида кирувчи тадбирлардан олинадиган ижтимоий ва иқтисодий самарани аниқлаш принципларини ишлаб чиқиш.

Кадрлар билан ишлаш сиёсати ташкилотнинг кадрлар билан ишлаш концепциясига асосланади. У ишлаб чиқариш, молиявий-иқтисодий, илмий-техникавий, маркетинг сиёсати билан бир

каторда, ташкилот ривожланиши умумий концепциясининг таркибий қисми ҳисобланади.

Кадрлар тизимининг *штат тузилишини* таркиб топтириш кадрлар тайёрлаш тизимининг муҳим элементи ҳисобланади. Кадрлар тизимининг тузилиши ҳуқуқ ва мажбуриятларни ажратишни назарда тутати ҳамда лавозимлар тизимида, улардан ўтиш тартибида (“хизматга оид тўсиқлар”), шунингдек, бошқарув касблари тизимида ва штатлар жадвалида ўз ифодасини топади.

Энг аввало ишда, ижтимоий фаолиятда, таълим олиш ва турмуш жараёнида кадрларни ривожлантириш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Кадрларни ўқитиб-ўргатиш, шу жумладан, кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизими ҳозирги босқичда тобора муҳим аҳамият касб этиб бормоқда.

Кадрларни танлаш – принциплари, процедураси, усуллари ва ҳоказолар ҳўжалик кадрлари билан ишлаш тизимининг асосий бўғинидир. Кадрлар тайёрлаш тизимининг мазкур асосий блоки таркибига кадрларни танлаш, захирадаги кадрлар, кадрларни илгари суриш, ротация қилиш, жой-жойига қўйиш, тарбиялаш кирази.

Бошқарув жамоаси, командасини шакллантириш кадрларни танлаш тизимининг якунловчи бўғинидир.

Яна бир муаммо – кадрларга баҳо бериш. У бутун кадрлар билан ишлаш тизимини – кадрларни танлаш, ўқитиб-ўргатиш, мотивлаштириш тушунилади.

Шундай қилиб, кадрлар тайёрлаш тизимига қуйидаги элементлар кирази: 1) кадрларга оид сиёсат; 2) кадрларга қўйиладиган талаблар; 3) кадрларнинг штат-лавозим тузилмасини таркиб топтириш; 4) кадрларни танлаш ва бошқарув командасини шакллантириш; 5) кадрларга баҳо бериш (аттестация) тизими.

Кадрлар тайёрлаш тизимини ташкил этиш шу билан якунланади ва навбатдаги босқич – бошқарув кадрларининг фаолияти босқичи учун барча шарт-шароитлар яратилади.

Ўтган даврда амалга оширган барча ишларимизни баҳолар эканмиз, бугунги Ўзбекистоннинг шаклланишидаги икки босқични алоҳида ажратиб кўрсатиш учун барча асосларимиз бор: 1991 йилдан 2000 йилгача бўлган муддатни ўз ичига оладиган биринчи босқич – ўтиш даври ва миллий давлатчилик асосларини шакллантириш билан боғлиқ биринчи галдаги ислохот ва ўзгаришлар даври.

Иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш, сиёсий ҳаётимизни, қонунчилик, суд-ҳуқуқ тизими ва ижтимоий-гуманитар соҳаларни изчил ислоҳ қилиш, аҳоли турмуш даражасини мунтазам ошириб боришни таъминлашда 2001 йилдан 2010 йилгача бўлган муддатни ўз ичига олган иккинчи босқич – мамлакатимизни фаол демократик янгилаш, ислоҳ этиш ва модернизация қилиш даври ғоят муҳим аҳамият касб этди¹²⁴.

Ўзбекистонда “Кучли давлатдан - кучли фуқаролик жамиятига ўтиш”нинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда раҳбар ходимлар фаолияти самарадорлигини ошириш йўллари бўйича олиб берилган тадқиқотдан қуйидаги илмий назарий хулосаларга келинди:

1. Шунинг алоҳида таъкидлаш керакки, жамият кўпроқ маънавий баркамол раҳбарга эга бўлса, ана шу жамиятдаги тарихий тараққиёт, тикланиш кескин сиёсий «ларзаларсиз», ижтимоий «огрикларсиз» ва иқтисодий «инқирозларсиз» ўтади.

2. Ўзбекистонда “Кучли давлатдан - кучли фуқаролик жамиятига ўтиш”нинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда раҳбар кадрлар ижтимоий-сиёсий фаоллигини ҳар тамонлама ошириш, масъулиятини оширишга қаратилган тадбирларни изчиллик билан амалга ошириб бориш муҳим аҳамият касб этади.

3. Ижтимоий-сиёсий жараёнларни бошқаришни такомиллаштиришда раҳбар омили ниҳоятда муҳим. Ҳозирда бундай жараёнларни мувофиқлаштиришда раҳбарларимиз жонбозлик кўрсатаётгани барчага маълум.

Уларни ижтимоий-сиёсий жараёнларда фаолиятини кенгайтириш учун бизнинг фикримизча, қуйидагиларни бажариш керак бўлади:

- Раҳбарларнинг Ўзбекистонда кучли давлатдан - кучли фуқаролик жамиятига ўтишнинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишдаги иштирокларини кенгайтириш учун ўз ташаббусимиз билан нодавлат нотижорат ташкилотлар очиш одатдагидан кўра кўпроқ самара беради.

Раҳбарлик фаолияти орқали ижтимоий ҳаёт соҳасида бунёдкорлик ғояларини амалга оширишнинг ўзига хос жиҳатлари мавжуд. Бугунги кунда замонавий турар-жойлар қурилишида раҳбар

¹²⁴ Ўзбекистон Республикаси иқтисодий-ижтимоий тараққиётининг мустақиллик йилларидаги (1990-2010 йиллар) асосий тенденция ва кўрсаткичлари ҳамда 2011-2015 йилларга мўлжалланган прогнозлари // Статистик тўплам / - Т.: “Ўзбекистон”, 2011, 4-б.

кадрлар ўз ташаббусларини кўрсатмоқдалар. И.А.Каримов асарларида мустақиллик туфайли раҳбарликнинг ҳаётий фалсафаси қандай бўлиши кераклиги ҳар жиҳатдан илмий-назарий, концептуал тарзда асослаб берилди. «Раҳбарликнинг содда ва ҳаётий фалсафаси» деган муҳим фикр илмий муаммога киритилди. Унинг маъно ва моҳиятини атрофлича ўрганиш ҳар бир киши учун жуда муҳим аҳамиятга эга. Айниқса, бугунги раҳбар кадрларнинг ҳаётий фалсафаси нимага асосланади, ундаги ўзгаришларнинг фалсафий негизлари раҳбарлик фаолиятида қандай намоён бўлмоқда деган масала ўрганишга, фалсафий мушоҳадага эҳтиёж сезади.

2.2. Жамият ижтимоий ҳаёт соҳаларидаги ўзгаришлар раҳбар ва бошқарув кадрлар янги тизимининг шаклланиши

Кадрлар билан ишлаш тизими ҳақида сўз кетганида, давлат аппаратида ва давлат секторида тузиладиган давлат тизимини ҳамда **нодавлат ташкилотлари** – акциядорлик, хусусий, жамоат ташкилотлари тизимини ажратиш зарур. Кадрлар билан ишлаш давлат тизими Конституция, қонунлар ва махсус қарорлар билан ҳукукий жиҳатдан қатъий тартибга солинган.

Бугунги кунда жамият ижтимоий ҳаёт соҳаларидаги ўзгаришлар раҳбар ва бошқарув кадрлар олдида янги вазифалар куймоқда. Жамият ривожланиши билан одамларни тафаккури, ҳаётда бўлган муносабати ҳам ўзгариб бормоқда. Шу нуқтаи назар ҳар бир раҳбар бошқарув соҳасида миллий ва умуминсоний қадриятларига таяниши, халқ билан мулоқотга киришиш малакаси ва кўникмасига эга бўлиши лозим.

Президентимиз Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, **“Одамлар орасида яшаса, 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 куйиладиган нуқсонлар ушбу камчиликларнинг асосий сабабларидан биридир. Айни вақтда қуйилган вазифаларни масъулият билан ва профессионал даражада амалга оширишга қодир бўлган кадрларнинг амалий захирасини яратилмаганлигини афсус билан қайд этиш керак”**¹²⁵ деган фикрлари бошқарув кадрлари тайёрлаш тизимини

¹²⁵ Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2017 481-б.

бугунги замон ва давр талабидан келиб чиқиб, қайта ислоҳ этиш долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Нодавлат ташкилотларида баъзан изчил кадрлар билан ишлаш тизими умуман мавжуд эмас ҳамда эмпиризм ва тасодифийлик ҳукм суради. Айрим ҳолларда нодавлат тизимларида *давлат андозаларида* тавсия этилган тартиб қўлланилади. Ташкилот хусусий бўлсада, унда давлат ташкилотларидаги сингари тартиб ҳукм суради. Бу эмпиризмдан яхши, албатта. Аммо давлат бошқаруви андозалари кўпинча нодавлат ташкилотларининг ўзига хос хусусиятларини эътиборга олмайди ва нодавлат тузилмаларининг барча афзалликларини рўёбга чиқармайди.

Нодавлат ташкилотларида кадрлар билан ишлаш *хусусий тизимлари* айниқса, катта самара беради. Улар давлат намуналари ва андозаларини эътиборга олади, аммо шу билан бир вақтда муайян ташкилотнинг барча ўзига хос хусусиятларини ҳам эътиборга олади ва хусусий ташкилотларга хос бўлган мослашувчанликни рўёбга чиқариш имконини беради. Хусусий ташкилотларда кадрлар билан ишлашдаги изланишлар ва янгиликлар кейинчалик давлат кадрлар билан ишлаш тизимлари амалиётига ҳам кириб келиши бежиз эмас.

Иккала вариант: кадрлар билан ишлаш давлат тизимининг ҳам, нодавлат тизимининг ҳам тажрибаси эътиборга олинса, мақсадга мувофиқ бўлади.

Бошқарув органининг тузилиши штатлар жадвалини тузиш учун асос бўлиб хизмат қилади. *Штатлар жадвали* – бу бошқарувнинг тузилишидан кадрлар тизимига ўтиш бўғинидир.

Лавозим штатлар тузилишининг асосий бирлиги бўлиб, у бошқарув органи ваколатларининг бир қисмини ўз ичига олади ва алоҳида ходимлар учун ҳуқуқ ва мажбуриятлар мажмуини белгилайди.

Давлат секторида ва хусусий секторда лавозимга қўйиладиган мажбурий ва расмий талабларни мустаҳкамлайдиган бир қатор ҳужжатлар амал қилади. Жумладан, бошқарув органлари ёки уларнинг таркибий бўлимлари тўғрисида низомларда (режа бўлими тўғрисида низом ва ҳоказоларда) айтилган орган ёки бўлим раҳбарларининг лавозимлари тавсифланади. Аммо раҳбарларнинг реал функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятлари бундай низомларда

баён этилган функциялар, ҳуқуқлар ва мажбуриятлардан анча кенг¹²⁶.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов “Келажакда Ўзбекистон юксак даражада тараққий этган иқтисоди билангина эмас, балки билимдон, маънавий жиҳатдан етук фарзандлари билан ҳам жаҳонни қойил қилиши лозим” деб бежиз айтмаган. Жамиятни юксалтириш, уни маънавий янгилашдан кўзланган мақсад ҳам ёшлар тарбияси, уларни Ватанимиз равнақи учун муносиб хисса қўшадиган ҳар томонлама комил инсон қилиб тарбиялашдир.

Хулоса қилиб айтганда, “Ўзбекистонда давлат хизматчисини тайёрлашни замонавий асосда такомиллаштириш усулларини илмий таснифлаш, давлат хизматида фаолият юритаётган ёш кадрларнинг маънавий дунёси, руҳий интилишлари, қизиқишлари чуқур ўрганилиши ва шу асосда уларнинг ижтимоий-сиёсий ва маданий ҳаёт тарзи аниқлаштириш, касбий фаолиятига оид профессиограммалар тузилиши зарур”¹²⁷.

Жойларда кадрлар билан ишлаш тизимини ҳамда ривожланган мамлакатларда амалга оширилаётган бу соҳадаги ишларни таҳлил қилиш натижаларига таяниб, ушбу соҳада мавжуд бўлган қуйидаги қийинчилик ва муаммоларни кўрсатиб ўтиш мумкин:

- профессионал бошқарув (менежмент) соҳаси бўйича кадрлар тайёрлайдиган ҳамда мазкур соҳада илмий-амалий тадқиқотлар олиб боришга ихтисослашган илмий ва ўқув марказларининг камлиги;

- амалдаги малака ошириш ва қайта тайёрлаш марказлари қувватларининг етишмаётганлиги;

- айрим раҳбарлар томонидан кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш масалаларига эътиборнинг сустлиги;

- профессионал бошқарув (менежмент) соҳалари бўйича малакали ва етук илмий-педагогик кадрларнинг етишмаслиги;

- раҳбарлар учун профессионал бошқарув (менежмент) йўналишлари бўйича махсус адабиётлар, қўлланмалар ва услубий материалларнинг ўта камлиги;

¹²⁶ Каранг: Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Учебное пособие. – Ростов на Дону: Феликс, 1997; Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. Учебное пособие. – М.: Экономика, 1998; Абдурахманов К.Х. и др. Основы управления персоналом организации. Учебное пособие. – Т.: Издательство ТГЭУ, 2000.

¹²⁷ Ахмедов Ҳ.А. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлаш тамойиллари / мавзус мухарири Қ.Н.Назаров; ЎзР Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси – Т., -144-б.

- жойларда (вилоят, шаҳар, туман ва ташкилотларда) доимий фаолият олиб борадиган семинарларнинг замон талабларига жавоб бермаётганлиги;

- раҳбар кадрлар кўпроқ жорий ишлар билан банд бўлиб, ўз устида мунтазам ишламаётганликлари. Буни иккинчи чақириқ Олий Мажлиснинг биринчи сессиясида Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов «Марказда ва жойларда амалдаги бошқарув тизимининг ҳар бир бўғини ўз вазифаси, ваколатлари ва масъулиятини яхши ва чуқур англайдиган, уни юқори малака билан бажарадиган яхлит самарали механизм сифатида фаолият кўрсата олмаётганини ҳам тан олиш керак»¹²⁸, - деб кўрсатиб ўтган эдилар;

- бошқарув фаолиятининг асосини ташкил қилувчи қуйи ва ўрта звено раҳбарларини ўқитиш ва малакасини ошириш эътибордан четда қолаётганлиги;

- соҳа бўйича йирик илмий-амалий анжуманлар, конференция ва семинарларнинг талаб даражасида ташкил этилмаётганлиги;

- бошқарув фаолиятига қобилияти бор иқтидорли, истеъдодли ўқувчи ва талаба ёшларни излаб топиш, улар билан мунтазам ишлаш ва келажак учун махсус тайёрлашнинг талаб даражасида эмаслиги ва бошқа муаммоларнинг мавжудлиги.

Ана шу ва бошқа муаммо ҳамда камчиликларни тезроқ ҳал этиш, ушбу соҳада амалга оширилаётган ижобий ишларни омалаштириш ва янада такомиллаштириш устида тинимсиз изланишлар олиб бориш, уларни жорий этиш мақсадга мувофиқ бўлади. Ҳозирда мамлакат миқёсида бошқарув кадрларига бўлган талаб ва таклифни ўрганиш, ушбу кадрларни тайёрловчи муассасалар билан уларга талаб мавжуд бўлган ташкилотлар ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш биринчи навбатдаги вазифа ҳисобланади. Мазкур муассасаларни битираётган мутахассисларнинг рақобатбардошлигини ошириш, уларни талаб қилувчи ташкилотларда эса кадрларни танлаш механизмларини такомиллаштириш, кадрларни бошқарув фаолиятига умумий тайёрлашдан профессионал менежерлар тайёрлашга ўтиш талаб этилмоқда.

Бунинг учун:

- кадрларни ҳисобга олиш, танлаш ва улар билан мунтазам ишлаш соҳасида янги ахборот технологияларини жорий қилиш,

¹²⁸ И. А. Каримов. "Озод ва Обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт-пировард мақсадимиз". Тошкент. "Ўзбекистон" 2000 йил. 10-б.

яни кадрларнинг ҳисобини юритиш, уларни танлаш жараёнларининг компьютерлашган ва такомиллашган тизимини шакллантириш, ахборот алмашинувини йўлга қўйиш, уларнинг фаолиятини таҳлил этиш, лавозимлар бўйича ҳаракатини назорат қилиш, кузатиш ҳамда мунтазам баҳолаш орқали мониторинг юритиш;

- кадрларни танлаш шакллари ва усулларини такомиллаштириш, уларни замон талабларига мос ҳолга келтириш, захирага олинган кадрларнинг имконият ва қобилиятларини мунтазам кузатиб, ўрганиб бориш ҳамда уларни ана шу жиҳатлари бўйича тегишли лавозимларга тавсия қилиш лозим бўлади.

Мустақиллик даврида мамлакатда демократик тамойилларга асосланган давлат ва жамият бошқаруви, унга хос бўлган раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш тизимининг ҳам назарий, ҳам амалий асосларини янгилаш масаласига катта эътибор қаратилди. Табиийки, мамлакатда амалга оширилаётган туб ўзгаришлар, янги бошқарув структурасини вужудга келтириш уларда ишлайдиган кадрларга, уларнинг касбий тайёргарлигига янада юқори талаблар қўяди. Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим”¹²⁹.

Кейинги йилларда маҳаллий ҳокимликларда кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсишини таъминлаш тизимини такомиллаштиришнинг мақсади, йўл-йўриқлари ва иш услублари бўйича ҳукумат қарорлари ва бир қатор меъёрий ҳужжатлар қабул қилиниб, шу асосда иш олиб борилмоқда. Вилоят, шаҳар ва туман ҳокимликлари ташкилий-назорат масалалари гуруҳларининг кадрлар билан ишлаш, кадрлар захирасини шакллантириш, кадрларни танлаш, тарбиялаш ва жой-жойига қўйиш билан боғлиқ фаолияти Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари ва фармойишлари, Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 3 августдаги 303-сонли ҳамда бошқа қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг ташкилий-назорат ишлари бўйича Давлат маслаҳатчиси хизмати топшириқларига асосан амалга оширилади.

¹²⁹ Қаримов И. А. Ватан саждагоҳ каби мукаддасдир. Т.3. –Т.: “Ўзбекистон”, 1995. –Б. 236.

Раҳбар кадрларда учраётган камчиликлардан бири уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий ислохотлар стратегияси, жаҳон тажрибалари, замонавий менежмент, маркетинг ва бозор иқтисодиёти асослари бўйича етарли билим ва кўникмаларга эга эмаслиги билан боғлиқ бўлса, иккинчиси, миллий истиқлол ғоясининг асосий тамойиллари ва тушунчаларини ўзлаштиришдаги қийинчиликлар билан боғлиқ¹³⁰.

Бугунги кунда бошқарув кадрлар таркиби ва қатлами шаклланишининг ижтимоий базаси тубдан ўзгаришти. Илгари уларнинг асосини хўжалик ходимлари, партия, комсомол ва профсоюз функционерлари ташкил этар эди. Уларни танлашнинг ва номзод бўлишнинг ташкилий механизми ва хизмат пиллапоясси бўйича кўтарилиши ҳам бошқача эди. Илгари ҳокимият ва бошқарувнинг юқори даражасига номзод бўлиш «5-7» хил ролларни «ижро этиш» талаб қилинар эди, бунга профессионал бошқарувчилик фаолиятининг 15-20 йили кетар эди. ҳозирги кунда жараёнлар ва технологиялар ўзгарди, юқори органлар раҳбар кадрлар аппарати таркибининг ўзгаришида ўз аксини топди¹³¹.

Давлат бошқарувининг бошқа таркибий қисмлари қатори ўз негизда бошқа таркибий позицияларга эга бўлган Давлат кадрлар сиёсати умумиллий, конкретлилик, ўзига хослик билан хилма-хилликда амалга ошириладиган умумдавлат, минтақавий, маҳаллий даражадаги конкрет мазмунда намоён бўлади ва тўлдирилади.

Республикада кадрларнинг мансаб поғоналарида ўсишини таъминлаш ва такомиллаштириш жараёнини тадқиқ этиш асносида бу соҳани янада такомиллаштириш мақсадларида қуйидаги таклиф ва тавсияларни билдирамиз:

- Кадрлар томонидан умумий ва ички қоидалар ва мансабдорлик этикасига сўзсиз риоя қилишни таъминлаш;

- бошқарув кадрларининг меҳнатига ҳақ тўлаш, меҳнатга бўлган иштиёқини, уларни рағбатлантиришни такомиллаштириш услубларини ишлаб чиқишда иштирок этиш, кадрларга доир замонавий технологияларни амалиётга жорий этиш;

¹³⁰ А. Мўминов, А. Тўхтабоев «Жойларда кадрлар билан ишлашни такомиллаштириш масалалари» «Андижон» нашриёти. 2002 йил. 26-бет.

¹³¹ Қ.Қ.Қуранбоев. Кадрлар тизимининг шаклланиш ва ривожланиши муаммолари. (Монография) – Т.: «Ғофур Ғулом», 2007.-148 б.

- доимий равишда бошқарув кадрларининг меҳнат фаолиятини баҳолашни ўтказиб туриш ва ходимларнинг ваколатлари даражасини аниқлаб бориш;

- бошқарув кадрлари томонидан ўз функционал вазифаларини тўлақонли бажариш учун керакли меҳнат шароитларини яратиш;

- бошқарув кадрларини ташкилотни ёки корхонани ривожлантиришдаги омиллик даражаларини белгилаш, кадрларни рағбатлантириш тизими ва меҳнат самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини ишлаб чиқиш;

- кадрларни бошқарув фаолиятини баҳолаш ва унинг натижаларидан оптимал тарзда фойдаланиш;

- кадрлар билан ишлаш соҳасидаги муаммоли ҳолатларни ечимини топиш, бунинг учун ташкилот ёки корхона коммуникация воситаларини ишини самарадор бўлишига эришиш;

- кадрларни танлаб олишда уларнинг иқтидорлилик, юқори сифатлари, реал етакчилиги, раҳбар сифатида инсонлар билан ишлай олиши ва унинг истакларини жамоа томонидан эътироф этилиши каби сифатларнинг устуворлиги;

- кадрларнинг ўз қўл остидаги ходимлар томонидан ижодкорлик ва ташаббускорликка интилишнинг намоён бўлиши учун шарт-шароитлар яратиш, уларга меҳнат жамоаси ҳаётининг турли масалалари бўйича таклифларни киритиш имкониятларини тақдим этиш, уларнинг ичидан энг аҳамиятга молик бўлганларини амалиётга жорий этилиши учун қўмаклашиш.

2.3. Раҳбар ва бошқарув кадрларини танлаш ва жой-жойига қўйилиши

Ўзбекистон Республикасида янги давлатчилик ва демократик фуқаролик жамияти шаклланаётган шароитларда маъмурий ислохот, хусусан кўп сонли йўналишларидан бири – бошқарув кадрларини тайёрлаш, танлаш ва бошқариш тизимини такомиллаштириш бошқарув ходимларида ижтимоий муҳим қадриятлар ва мўлжаллар тизимини шакллантиришнинг асосий шarti ҳисобланади. “Биз кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштиришимиз зарур. Бунда муайян лавозимга муносиб номзодлар орасидан энг муносибини танлаш йўлидан боришимиз керак. Бунинг учун, биринчи навбатда, истеъдодли, изланувчан,

замонавий билимга эга, Ватанга, она заминимизга садоқатли ёшларга сўзда эмас, амалда кенг йўл очиб беришимиз шарт”¹³².

Шу нуқтаи назардан бошқарув кадрларини тайёрлаш, танлаш ва баҳолаш тизимини янада такомиллаштириш йўллариини излаш ҳозирги вақтда айниқса долзарб аҳамият касб этади. Бошқарув кадрларини тайёрлаш, танлаш ва баҳолаш тизимини таҳлил қилиш ва унга зарурий тузатишлар киритиш давлат бошқаруви соҳасида кадрлар билан ишлаш самарали сиёсатини ишлаб чиқиш учун муҳим аҳамиятга эгадир.

Бошқарув кадрлари билан ишлаш муаммоларига оид тадқиқотлар доираси кенглигига қарамай, бошқарув кадрларини тайёрлаш, танлаш ва баҳолаш масалалари Ўзбекистон Республикасида ҳали чуқур илмий таҳлил қилингани йўқ. Ушбу мавзуга бағишлаб ўтказилган айрим тадқиқотлар ҳам лозим даражада изчил ва мукамал эмас. Айни шу ҳолатлар тадқиқот мавзусининг танланишига ва мазкур диссертация ишининг асосий йўналишлари белгиланишига асос бўлди.

Бошқарув кадрлари маҳоратининг оширилиши ўқитиш тизимининг изчиллиги ва самарали бўлишига имкон беради, ўқитишни янги сифат босқичига кўтаради, кадрлар малакасини ошириш давлат органларининг эҳтиёжларига мос равишда бўлишига олиб келади. Шунингдек, раҳбар кадрлар масъулиятини ошириш борасида Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримовнинг “Раҳбарларнинг интизоми ва масъулиятини мустаҳкамлаш, танқид ва ўз-ўзини танқидни кучайтириш тўғрисидаги қоидалар ўз долзарблигини йўқотмасдан, аксинча, муҳим аҳамият касб этмоқда. Ўз-ўзимизга ва бошқаларга нисбатан қаттиққўллик билан талабчан бўлиш — бу мавсумий юмуш бўлмасдан, балки бизнинг принципиал йўлимиздир ва биз бу йўлни келажакда ҳам изчиллик билан амалга ошираверамиз”¹³³, деган фикрлари замонавий раҳбар кадрлар учун муҳим амалий кўрсатма ҳисобланади.

Кадрларни танлаш — бу шундай жараёнки, унинг ёрдамида корхона ёки ташкилот бўш жойга бир ёки бир нечта номзодлар орасидан танлаш мезонига кўра, атроф муҳит шарт-шароитларидан келиб чиқиб, энг мақбул одамни танлаб олади.

¹³² Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. – Т.: “Ўзбекистон”, 2000. – 10-б.

¹³³ И.А.Каримов “Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида”-Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

Ишнинг миқдори, оғирлиги ва технологик ўзгарувчанлиги кадрларни танлашга таъсир кўрсатадиган омиллардир. Тизимли, ишончли ва оқилона танлаш усуллари катта моддий харажатларни талаб этади, шунинг учун ҳам бундай усулларни фақат катта ташкилотларгина қўллай оладилар. Бўш (вакант) жойлар кўп, номзодлар сони эса ундан ҳам кўп бўлган ҳоллардагина бундай усулларни ишлаб чиқиш ўзини оклайди. Агар корхонада бўш жойлар кўп бўлса-ю, аммо номзодлар сони кам бўлса, мураккаб танлаш усуллари талаб этилмайди.

Кадрлар бўлимларининг ходимлари *танлаш коэффициенти*дан фойдаланиб, танлаш усулларининг самарадорлигини таҳлилдан ўтказадилар:

Танлаб олинган хоҳловчилар сони
Танлаш коэффициенти

Танлаш амалга ошириладиган хоҳловчилар сони

Танлаш коэффициенти турли касблар учун ҳар хил: менежерлар – 1:2, профессионал-техник ходимлар – 1:1, клерклар – 1:2, малакали ишчилар – 1:1, қора ишчилар – 1:2. Агар танлаш коэффициенти 1:1 га яқин бўлса, танлаш жараёни қисқа ва содда, танлаш амалга ошириладиган хоҳловчилар сони кам бўлади. Агар танлаш коэффициенти 1:2 бўлса, танлаш жараёни анча оғир кечиши мумкин.

Танлаш коэффициенти қанча кичкина бўлса, танлашни ташкил этиш шунча аниқ бўлиши мумкин. Танлаш коэффициенти 1:2га тенг бўлган ҳолларда ташкилот ўз мезонларига кўпроқ жавоб берадиган ходимни ишга олиши эҳтимоли танлаш коэффициенти 1:1га тенг бўлган ҳолларга қараганда катта бўлади¹³⁴.

Ҳар қандай тузилма маъмурияти қуйидаги талабларга жавоб берадиган, яъни: 1) юксак касбий малакаси билан ажралиб турадиган; 2) кўп йиллар ишлашга тайёр; 3) бахтсиз ҳодисаларнинг паст кўрсаткичига эга; 4) жамоада ишлай оладиган; 5) ташкилотга ташриф буюрган одамлар билан муомала қила оладиган ходимларни жалб этишга ҳаракат қилади.

Кадрларни танлаш номзоднинг имкониятлари ва қарашларини аниқлаш, бунга асосан унинг иш шартлари ва хусусиятларига мувофиқлигини аниқлашга йўналтирилган.

¹³⁴ Кадрлар: Травкин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 81-б.

Кадрларни танлаш дастури мукамал бўлиши учун ходимнинг тегишли фаолият тури учун зарур фазилатларини аниқ таърифлаш, яъни **мезонларни** аниқлаш лозим. Бу мезонлар ходимни ҳар томонлама, яъни унинг маълумоти, тажрибаси, соғлиги ва шахсий фазилатларини таърифлаши керак. Кўпгина иш берувчилар ходимларни энг аввало маълумотига қараб танлашга ҳаракат қиладилар¹³⁵.

Иш берувчилар турли ишларни бажариш учун маълум шахс типларини маъқул кўришлари мумкин. Масалан, киришимли одамларни мулоқатга мойиллиги кам одамлардан афзал кўришлари мумкин. Аммо киришимлилиқ, одамлар билан тил топиша олиш каби фазилатлар мижозлар билан ишлайдиган ходимларга қўл келиши мумкин, бошқа вазиятларда эса улар талаб этилмайди.

Номзодларни иш шароитларига яқин шароитларда тестлаш номзодлар барча талабларга қай даражада мувофиқлигини аниқлаш ва номзодлар гуруҳидан энг маъқулни танлаб олишнинг усулларида биридир. Бундай танлаш усуллари натижа бериши учун улар етарли даражада ишончли ва асосли бўлиши керак. Агар номзод душанба кунги тестлашда 70 балл, пайшанба куни ўтказилган тестлашда 40 балл ва жума куни 95 балл оладиган бўлса, натижаларнинг қайси бири номзоднинг қобилиятини аниқ акс эттиришини аниқлаш мумкин эмас: бундай тестни асосли деб топиб бўлмайди. Танлаш усулининг асослилиги унинг ўлчашда сурункали хатоларга йўл қўймаслигини таърифлайди, яъни у турли шароитларда лаёқатли эканлигини билдиради.

Агар номзод билан суҳбат ўтказётган хизматчи унинг қобилиятлари ва имкониятларига турли кунларда ҳар хил баҳо берган бўлса, бундай баҳоларни асосли деб ҳисоблаш мумкин эмас. Амалда тестлашнинг асослилиги *турли кунларда ўтказилган икки (ёки ундан ортиқ) бир хил тестларнинг натижаларини таққослаш* йўли билан аниқланади. Асослилиқни оширишнинг яна бир йўли – *бир нечта муқобил танлаш усуллари (масалан, тест ва суҳбат)нинг натижаларини таққослаш*. Агар натижалар бир хил ёки ўхшаш бўлса, олинган натижани асосли деб ҳисоблаш мумкин.

АҚШда ходимларни танлаш схемаларида бундай мувофиқликни исботлаш учун учта мажбурий талаб кенг қўлланилади: 1) иш жараёнининг таҳлили мазкур ишнинг юқори сифатини

¹³⁵ Қаранг: Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. – М.: АО ИНФРА-“Форис”, 1999.

таъминлаш учун зарур иш услуги ва омилларни аниқлаш имконини бериши керак; 2) тест бундай омиллардан бирини ўлчаши лозим – менежер билан боғлиқ мисолда тест сардорлик фазилатлари даражасини қониқарли ўлчашини исботлайдиган далиллар (масалан, тестлаш натижалари бошқа корхонада ўтказилган шундай тест натижалари билан бир хил) бўлиши керак; 3) мазкур шахсий фазилат (айтайлик, сардорлик қобиляти) иш сифати билан чиндан ҳам боғлиқлигини ва мазкур лавозимни эгаллаш учун муҳимлигини исботлаш зарур, яъни сардорлик фазилатлари иш сифатини чиндан ҳам оширишига ишонч ҳосил қилиш керак¹³⁶.

Кадрларни танлашда қарор қабул қилиш жараёни одатда номзодлар ўтиши лозим бўлган бир неча босқичдан ташкил топади.

1-босқич. Дастлабки танлаш суҳбати. Мазкур босқичда иш турли усулларда ташкил этилиши мумкин. Баъзи бир фаолият турлари учун номзодлар кадрлар бўлимига ёки иш жойига келганлари маъкул. Бундай ҳолларда кадрлар бўлими мутахассиси ёки тармоқ менежери улар билан дастлабки танлаш суҳбатини ўтказади. Бунда корхоналарда номзоднинг маълумотини аниқлаш, унинг ташқи кўринишига ва шахсий фазилатларига баҳо беришга йўналтирилган баъзи бир умумий суҳбат қоидалари қўлланилади.

Шундан сўнг омадли номзодлар танлашнинг навбатдаги босқичидан ўтадилар. Кичкина корхоналарда ва таъшилотларда дастлабки танлаш суҳбати ёллаш бўйича асосий суҳбат (3-босқич) ўрнига ўтказилиши мумкин.

2-босқич. Ариза бланкаси ва таржимаи ҳол сўровномасини тўлдириши. Дастлабки танлаш суҳбатидан ўтган номзодлар ариза бланкаси ва сўровномани тўлдиришлари керак. Ёлловчилар ҳам худди шундай кетма-кетликда иш олиб борадилар.

Сўровнома бандлари сони минимал бўлиб, уларда номзоднинг бўлғуси иш унумдорлигига кўпроқ таъсир кўрсатадиган маълумотлар сўралиши керак. Сўровномада номзоднинг саломатлиги, ёшлигида содир бўлган ҳодисалар ҳақида маълумотлар сўралиши ҳам мумкин. Саволлар бир нечта жавобларни назарда тутиши мумкин («ёпиқ саволлар»). Масалан, номзоднинг маълумоти ҳақидаги умумий саволнинг ўрнига «6 синфни неча ёшда тамомлагансиз?» деган савол берилиши мумкин. Жавоб қуйидаги

¹³⁶ Қаранг: Травкин В.В., Датлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997.

вариантлари назарда тутилади: «10 ёшгача»; «10-12 ёшда»; «13-14 ёшда»; «15-16 ёшда».

Танлаш методи сифатида сўровномадан фойдаланиш учун кадрлар билан ишлайдиган мутахассис сўровноманинг ҳар бир бандини белгиланган натижали танлаш мезонлари билан таққослаши керак.

3-босқич. Ёллаш суҳбати. Ўтказилган тадқиқотлар АҚШ фирмаларида номзодларни танлаш юзасидан қарорларнинг 90% суҳбат ўтказиш йўли билан қабул қилинишини кўрсатди.

Ёллаш суҳбатининг бир нечта асосий типлари мавжуд: а) схемага асосан ўтказиладиган суҳбатлар; б) яхши расмийлаштирилмаган суҳбатлар; в) схемасиз суҳбатлар.

Ҳар қандай суҳбатнинг мақсади битта – номзоднинг ишга лаёқатини аниқлаш. Ахборот алмашиш одатда савол-жавоб кўринишида ўтказилади.

“А” типига мансуб ёллаш суҳбатини ўтказишга мўлжалланган бланка намунаси *иловада* келтирилган.

4-босқич. Ёллаш тестлари. Ёллаш тестлари ходимни танлаш юзасидан қарор қабул қилишда қўлланиладиган методлардан бири бўлиб, улар одамнинг бирон-бир кўрсаткичини ўлчайди. Психологлар ва ходимлар билан ишлайдиган мутахассислар бундай тестларни таклиф қилинаётган жойда бериладиган вазифаларни муваффақиятли бажариш учун зарур қобилиятлар ва фикрлаш тарзига баҳо бериш учун ишлаб чиқадилар. Котиб-референт учун зарур қобилиятлар: компьютерда матнни тез териш ва стенография қилиш, шунингдек зарур инсоний фазилатлар бўлиши мумкин. Психологлар тестнинг бундай қобилиятларни ўлчовчи бандларини тузадилар. Шундан кейин тестнинг номзодларни яроқли ва яроқсизга ажратиш лаёқати текширилади.

Таклиф қилинаётган *иш жойида алоҳида ишларни бажариш тестлари*. Улар орасида қуйидагиларни айтиб ўтиш мумкин: 1) компьютерда дастурлаштириш тестлари – дастурчилар учун; 2) мўъжаз штамплаш прессида ишларни бажариш; 3) автоюклагич ҳайдовчиси ўрнига номзодларни тестлашда қўлланиладиган стандарт ҳайдовчилик тести; 4) симфоник оркестрга машшоқларни қабул қилишда номзодлар мусиқа асбобида қандай куй чалишларини тинглаб кўриш; 5) турли механизмлар оператори бўлиб ишлаш учун асбоблар билан муомала қилиш кўникмасини текшириш тести; 6) компьютерда теришни текшириш стандарт тестлари.

5-босқич. Тавсияномалар ва тарифномаларни текшириш.

Ишга қабул қилиш ҳақида ариза берилганидан кейин танлаш босқичларидан бирида номзодлардан олдинги бошлиқларидан тавсиянома ва бошқа шунга ўхшаш ҳужжатлар олиб келиш талаб этилиши мумкин. Тавсиянома фойдали бўлиши учун у маълум шартларга жавоб бериши керак. Тавсиянома муаллифи янги иш берувчига номзод ҳақида ўз-фикр мулоҳазаларини билдириш учун номзоднинг иш сифати ва унумдорлигини яхши билиши керак. Ниҳоят, тавсиянома муаллифи берган маълумотлар ҳаққоний бўлиши лозим.

Агар номзод тавсияномани сўралган ерга тақдим этиш учун ўз қўлига оладиган бўлса, юқорида зикр этилган шартларнинг бажарилиши кафолатланмайди: номзод ўқиш имкониятига эга бўлгани туфайли кўпчилик у ҳақда ўзининг ҳақиқий фикрини билдиришга тортинади. Натижада бундай тавсияномаларнинг муаллифлари ё номзоднинг камчиликларига эътиборни қаратадилар, ё унинг ижобий хислатларини ошириб кўрсатадилар.

6-босқич. Тиббий кўрикдан ўтиш. Баъзи бир ташкилотлар энг муносиб номзодлардан тиббий сўровномаларни тўлдиришни ёки тиббий кўрикдан ўтишни талаб қиладилар. Бу қуйидаги сабабларга кўра талаб этилади: 1) номзоднинг ишга ёлланаётган пайтдаги соғлиғи ҳолатини билиш кейинчалик у бетоблиги туфайли компенсация талаб қилган ҳолларда асқотади; 2) юқумли касалликларнинг ташувчилари бўлган шахслар ишга ёлланишининг олдини олиш зарур; 3) номзод таклиф этилаётган ишни бажаришга жисмонан лаёқатли эканлигини аниқлаш керак.

7-босқич. Қарор қабул қилиш. Қарорни корхона раҳбарияти қабул қилади. Менежерларни танлаш жараёнлари ва бундай жараёнларда қўлланиладиган танлаш усуллари жойи бўш бўлган менежер ишининг типига боғлиқ.

Танлаш натижалари ва бунда сарфланган харажатларни баҳолаш негизида корхона қўллаши лозим бўлган танлаш методини тўғри танлаш мумкин. Ходимни танлашнинг етти босқичига уларга хос бўлган харажатлар даражасига қараб баҳо бериш мумкин (1-жадвал).

Ҳар бир босқичга малакаси нисбатан кам бўлган номзодларни ўтказмайдиган филтър деб қараш мумкин. 1, 2 ва 3-босқичлар деярли барча ҳолларда қўлланилади. 4, 5 ва 6-босқичлардан зарури танлаб

олинади. 5-босқич алоҳида масъулият талаб этмайдиган лавозимлар учун зарур эмас.

Профессионал диагностика раҳбарнинг такомиллашиши, яъни ички жараён билан боғлиқ, тескари алоқа механизми эса ҳар қандай ривожланишнинг асосий принципи сифатида унинг энг мувофиқ таърифидир. Ўзимизни ва рўзгоримизни кўзгусиз тасаввур қила олмаганимиздек, раҳбарнинг касбий ўсиш ва шахсий ривожланиш жараёни ҳам ўз касбий фазилатларини кўриш ва кузатиш имкониятисиз (воситасисиз) тасаввур қилиш мумкин эмас.

Профессионал диагностика процедуралар тизими сифатида раҳбарга ўз касбий фазилатларини ва тегишли равишда ўқиб-ўрганишга эҳтиёж деб таърифлаш мумкин бўлган тайёргарликдаги камчиликларини кўриш ва муайян маънода уларга баҳо беришга кўмаклашади.

Диагностика тизимидан қуйидаги мақсадларда фойдаланилиши мумкин: 1) таълим курсидан ўтишни истаган раҳбарларни танлаш жараёнида раҳбарга баҳо бериш учун; 2) раҳбарларнинг таълим олишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш ва таълим жараёнини ташкил этиш воситаси сифатида; 3) таълим натижаларини таҳлилдан ўтказиш ва мазкур жараённинг самарадорлигини баҳолаш учун ахборот олиш мақсадида; 4) раҳбарларни аттестациядан ўтказиш мақсадида уларнинг касбий ва шахсий фазилатлари ҳақида маълумотлар мажмуини олиш воситаси сифатида.

Диагностика тизими қуйидаги блокларни (модуллари) ўз ичига олади: 1) уч «Ў»: ўзини ўзи аниқлаш, ўзини ўзига кўрсатиш ва ўзини ўзига тақдим этиш; 2) диагностик ўйин (танлашга қараб); 3) «Бошқарув услуги» тести ва унинг натижаларини ўзи кўриб чиқиш; 4) профессионал диагностика; 5) ҳуқуқ, иқтисод ва бошқарув соҳасидаги билимларни назорат қилиш; 6) интеллектни ўрганиш (учта тест); 7) ўзини ўзи намоён этиш ва ўзини ўзи тасдиқлаш; 8) ҳамкорларни ва лидерни танлаш; 9) эксперт комиссиясида суҳбатдан ўтиш.

Диагностика тизимининг ўзига хос хусусияти шундаки, у ички мантикий ва психологик алоқа, яхлитликка эга бўлган, иштирокчиларни яқка тартибдаги ва жамоавий ҳаракатлар, фикрлаш, ўзаро алоқа, ҳамкорлик ва кураш жараёнига жалб этадиган ўйин кўринишида тузилади.

Касбий ўсиш босқичлари. Инсон ўзининг касбий фаолияти жараёнида ҳар хил, аммо ўзаро боғлиқ босқичлардан ўтади. Касбий

Ўсишни энг содда кўринишда тўртта боскичга ажратиш мумкин: 1) бошланғич боскич (иш билан танишиш); 2) дастлабки боскич (бир ишдан бошқа ишга ўтиш); 3) барқарор ишлаш боскичи (бир ишда турғун ишлаш); 4) истеъфога чиқиш боскичи (фаол ишлашни тўхтатиш).

Касб эгаларини самарали бошқариш касбий ўсишнинг тўрт боскичини тушуниб етишдан бошланади. Шу билан бирга, агар касб эгалари ўз фаолияти боскичларини яхши тушунсалар, ўз йўлларида учрайдиган қийинчиликларни осон енгиб ўтадилар.

1-боскич. Ёш касб эгалари корхонага техника соҳасида маълум билимлар билан келадилар, аммо кўпинча корхонанинг талаб ва эҳтиёжларини яхши тушунмайдилар. Натижада улар нисбатан тажрибали ходимлар билан яқин алоқада ишлайдилар. Ёш касб эгалари билан уларнинг бевосита раҳбарлари ўртасидаги муносабатларни устоз—шогирд муносабатлари деб таърифлаш мумкин. Ёш ходимлар учун энг муҳими касб сирларини ўрганиш ва ўзининг ишга лаёқатлилигини кўрсатиш учун устоз кўрсатмаларини аниқ бажаришдир.

2-боскич. Вақт келиб касб эгасига мустақил ишлаш имконияти берилади. Бунда ёш ходим маълум техника соҳасида ишлаш лаёқатини қай даражада намоиш этганидан келиб чиқилади. Унинг лаёқатини аниқлаш мақсадида техникавий экспертиза (маҳсулотни текшириш, унинг сифатига баҳо бериш) ёки ходимнинг кўникмалари, масалан, компьютерда ишлаш кўникмаларини аниқлаш учун экспертиза ўтказилиши мумкин.

3-боскич. Энди профессионаллар ўзлари 1-боскичдаги ёш ходимларга устозлик қилишга умид қиладилар. Бундан ташқари, улар ўз қизиқишлари доирасини кенгайтиришга ва ўз ташкилотидан ташқаридаги одамлар билан кўпроқ ўзаро алоқа қилишга интиладилар. Шундай қилиб, тренинг ва бошқа одамлар билан ўзаро алоқа профессионаллар фаолиятида асосий ўрин эгаллайди.

3-боскичда Профессионаллар одатда бошқаларнинг иши учун жавобгар бўладилар, бу эса жиддий психологик стрессларга олиб келади. Агар улар бунгача фақат ўз ишлари учун жавоб берган бўлсалар, энди бошқаларнинг иши уларнинг диққат марказида туради. Шунинг учун ҳам бу янги талабларни бажара олмаганлар ихтиёрий равишда 2-боскичга қайтишлари мумкин. Ўз қўл остида бошқаларнинг такомиллашиши ва янада мураккаб ва яхши ишларга

Ўтишидан лаззатланувчи одамлар 3-босқичда пенсияга чиққунга қадар ишлашлари мумкин.

4-босқич. Баъзи бир профессионаллар 3-босқичда қоладилар, баъзи бирлари эса 4-босқичга ўтадилар. Ушбу босқичга ҳамма профессионаллар ҳам ўтавермайди, чунки унда, масалан, корхонанинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ёки узок муддатли стратегик режалаштириш талаб этилади. Бу ерда улар менежер, антрепенёр ва ғоялар генератори вазифасини бажарадилар.

Касбий ўсишнинг муҳимлигини англаб етган корхона одатда ўз ходимларига турли имкониятларни таклиф қилади. Бу имкониятлар *таълим олиш кўринишидаги оддий дастурларни ёки касбий ўсиш индивидуал режаларини такомиллаштириш учун муфасссал маслаҳат хизматларини ўз ичига олиши мумкин.*

Бундай дастурлар: 1) мунтазам таклиф этилган; 2) барча ходимлар учун очик бўлган; 3) баҳо бериш натижасида ўзгартиришлар киритиш лозим деб топилган бўлса, такомиллаштириб борилган тақдирда, айниқса, катта қимматга эга бўлади.

Ходимнинг эҳтиёжлари ва мақсадларини корхонада мавжуд касбий ўсишнинг жорий ёки бўлғуси имкониятлари билан уйғунлаштириш бундай дастурларнинг умумий мақсадидир.

Касбий ўсиш имкониятларини рўёбга чиқариш дастури қуйидаги хизматларни кўрсатади: 1) вакант жойлар ҳақида ва бу жойларни эгаллаш учун зарур малака ҳақида кенг ахборот беради; 2) малакали хизматчилар қайси тизимга мувофиқ бу жойларга номзод бўлишлари мумкинлигини кўрсатади; 3) ходимларга касбий ўсиш мақсадларини аниқлашга кўмаклашади; 4) ходимлар билан уларнинг раҳбарлари ўртасида касбий ўсишнинг мақсадлари ҳақида диалог ўрнатилишини рағбатлантиради.

Дистлабки ташаббус. Биринчи ишларида ёш менежерлар кўпинча ўз қобилиятларини тўлиқ намоён этиш имкониятига эга бўлмайдилар. Шунга қарамай, баъзи бир ёш менежерлар ўз фаолиятига ижодий ёндашишга ҳаракат қиладилар: ўз ишларини бошқача, янада яхши бажариш ҳақида ўйлайдилар. Бундай ходимлар ўз раҳбарларини уларга кўпроқ мустақиллик беришга кўндира оладилар. Афсуски, бундай ёш ходимлар жуда кам. Аввалги мактаб ва талабалик тажрибаси шундан иборат бўлганки, топшириқлар уларга юқоридан – ўқитувчилар томонидан берилган. Ташаббус улар томонидан эмас, балки улар учун яратилган.

Ўз ишидан дастлабки қониқиш. Олий маълумотли ёш менежерлар кўпинча ўзларини тайинланган лавозимларидан ҳам юқори даражадаги ишни бажаришга қодир деб ўйлайдилар. Энг янги бошқарув назариялари, самарали бошқариш услубларидан хабардорлик шунга туртки беради. Улар ўзларини камида компанияга раҳбарлик қилишга қодир деб ҳис қиладилар. Аммо воқелик билан тўқнаш келиш натижасида улар ўзларининг бу фикрига бошқалар қўшилмаётганлигини кўрадилар ва умидсизлик, тушкунликка тушадилар, ўз ишидан қониқмаслик ҳисси пайдо бўлади.

Ишга дастлабки баҳо бериш. Ишга баҳо бериш – бошқарувчининг муҳим мажбурияти, аммо кўпгина менежерлар уни бажариш учун етарли тайёргарликка эга эмас. Улар ўз қўл остидагиларнинг ишига қандай баҳо беришни билмайдилар. Бу камчилик ёш ходимлар билан боғлиқ ҳолда айниқса нохуш оқибатларга олиб келади. Чунки улар ўзларидан нима кутишаётганларини ва ўзларини қандай тутишни яхши билмайдилар. Табиийки, улар ўзларининг раҳбарларини кузатадилар ва уларнинг хулқ-атвориغا намуна деб қарайдилар. Аммо, бундай раҳбарлар ёш ходимларнинг ишига баҳо беришга мувофиқ равишда эътибор бермасалар, улар ўз ишлари фирма талабларига жавоб бериш-бермаслигини тушунмайдилар.

Қасбий ўсиш йўлидаги илк муаммоларни енгил дастурлари ва амалиёти. Ёш истеъдодларни олиб қолиш ва ривожлантиришни яхшилаш истагида бўлган раҳбарлар бир нечта муқобил имкониятларга эгадирлар.

Иш ҳақида аниқ дастлабки ахборот. Ёш ходимларга иш ҳақида объектив ахборот бериш кейинги кўнгилсизликларнинг олдини олиш усулларида биридир. Ёш ходим нафақат ўз ишининг, балки фирманинг ҳам яхши ва ёмон томонларини билиши керак. Бундай ахборотдан ишга ёлланаётганлар нафақат кўришлари мумкин бўлган наф, балки дуч келишлари мумкин бўлган қийинчиликлар ҳақида ҳам тасаввур ҳосил қиладилар. Бундай ахборотга эга ёш ходимлар ишда барқарорликни сақлаб қоладилар ва ўз ишларидан бундай ахборотни олмаган ёш ходимларга қараганда кўпроқ даражада қониқадилар.

Ташаббусли тайинлаш. Янги ёлланган мутахассисларнинг раҳбарлари уларнинг энг оғир жабҳаларга ишга тайинланишларини рағбатлантиришлари мумкин. Бундай сиёсатни муваффақиятли қўллаш раҳбардан маълум таваккал қилишни талаб этади, чунки у қўл остидаги ходим ўз ишини қандай бажариши учун жавобгар

бўлади. Шунинг учун ҳам кўпгина раҳбарлар таваккал қилмасликни ва ёш ходимларни аста-секин кўтаришни маъқул кўрадилар.

Талабчан бошлиқ. Кадрларнинг баркарорлигини ошириш ишида яхши натижаларга эришиш имконини берадиган амалиёт ёш ходимларни дастлаб талабчан бошлиқлар қўл остига беришни назарда тутди. Бу нуқтаи назардан «талабчан бошлиқ» дегани «автократ бошлиқ» деган маънони билдирмайди. Бундай раҳбарлар ёш ходимларга талабчан муносабатда бўлиш орқали уларни юксак натижаларга йўналтирадилар ва зарур ҳолда ҳамиша маслаҳат ёки иш билан ёрдам қўлини чўзадилар.

Касбий фаолият ўртасида «текислик». Бу ҳолат «ишни сақлаш» босқичида кузатилади. Бу даврда касбий ўсиш икки сабабга кўра анча секин кечади. Биринчидан, ходим ташкилий пирамида чўққисига яқинлашгани сари иш жойлари камайиб боради ва ҳатто менежер навбатдаги босқичда ишлашга лаёқатли бўлса ҳам вақант жой топилмайди. Иккинчидан, бўш жойлар бўлса ҳам менежер уни эгаллаш имкониятини ёки истагини йўқотган бўлиши мумкин.

Касбий фаолиятнинг ўртасида юзага келадиган муаммоларни енгиш дастурлари ва амалиёти. Ушбу босқичда инқирозли вазиятларни мўътадиллаштириш ходимга маслаҳатлар бериш ва касбий ўсишда муқобил имкониятларни кўрсатиш орқали амалга оширилади.

Маслаҳатлар. Кўпгина фирмалар ўз ходимларига иш, соғлиқ, оила билан боғлиқ муаммоларни енгишда қўмаклашиш учун ўз штатларида психиатрларни сақлайдилар. Шу тарика ўрта яшар менежерлар депрессия ва стресс ҳис қилган ҳолларда малакали ёрдам билан таъминланадилар. Бу босқич менежерлари одатда яхши маълумотга эга бўлганликлари учун кўпинча психиатрга ўз дардларини тўкиб солишлари кифоя қилади. Муаммоларни ҳолис тингловчига айтиш уларнинг моҳиятини аниқ тушуниб етиш, уларни енгишнинг конструктив йўлларини топиш имконини беради.

Муқобиллар. Инқироз муаммоларини самарали ҳал қилиш ишда мақбул муқобиллар бўлишини талаб этади. Ташкилотлар шахсий ёки оилавий муаммолар юзасидан ўз ходимларига маслаҳат бериш имкониятларини қўлдан чиқармасликлари керак. Агар инқирознинг ривожланиши энг аввало, касбий фаолият билан боғлиқ омилларга кўра кучайса, корхона муҳим муқобиллар манбаига айланиши мумкин.

Горизонтал йўналишда бошқа ишга ўтказишда ходим корхонанинг бир жабҳасидан бошқа жабҳасига ўтказилади. Ишлаб чиқаришда «қотиб қолган» менежер савдо жабҳасига, конструкторлик бўлимига ёки бошқа соҳага ишга ўтказилиши мумкин. Бунда менежер янги жойда қўйиладиган техникавий талабларни қисқа муддатларда ўрганиши, бу уни муаммолардан маълум муддат чалғитиш имконини бериши назарда тутилади. Гарчи бу ҳолда иш унумдорлиги даражаси пасайиши мумкин бўлса-да, аммо кейинчалик менежер иккала иш соҳасида истиқболга эга бўлади.

Паст лавозимга ўтказилишга бизда муваффақиятсизлик деб қаралади; самарали ишлайдиган менежер паст лавозимга ўтиш муносиб муқобил бўлиши мумкинлигини тушунишга қодир эмас. Шунга қарамай, бу кўпгина ҳолларда нафақат яхши, балки макбул муқобил ҳисобланади, башарти: а) менежер ишлаб чиқаришнинг ўзига хос жугрофий ўрни билан белгиланган турмуш сифатини қадрласа ва янги жойга кўчиб ўтиш учун паст лавозимга ҳам рози бўлса; б) менежер бунга бўлғуси касбий ўсишнинг пойдеворини қуриш ва уни мустаҳкамлаш усули деб қараса; в) менежер олдида иккита йўл – ишдан бўшаш ёки паст лавозимга ўтиш турган бўлса; г) менежер мустақилликка ва иш фаолиятини ишдан ташқари (диний, фуқаровий, сиёсий) фаолият билан уйғунликда олиб бориш имкониятига эга бўлишни истаса ва шунга кўра бошқа, жавобгарлиги кам паст лавозимга ўтказилишини бажонидил қабул қилиши мумкин бўлса.

Аввалги лавозимга ўтказиш – горизонтал йўналишда бошқа ишга ўтказиш ёки паст лавозимга ўтказишда мавжуд хавф-хатарни камайтириш билан боғлиқ нисбатан янги усул. Бу юқори лавозимга кўтарилган менежер янги жойда ишлаб кета олмаган тақдирда аввалги ишига қайтиши мумкинлигини назарда тутати. Фирма ходимни янги лавозимга кўтаришдан олдин уни бу ҳақда огоҳлантиради.

Касбий ўсишни режалаштириш. Ташкилотларда касбий ўсишни режалаштириш амалиёти ходимларнинг касбий ўсиш соҳасидаги умидларини мазкур ташкилотда мавжуд имкониятларга боғлашни назарда тутати. Касбий ўсишни тартибга солиш деганда юқорида зикр этилган имкониятлар билан боғлиқ алоҳида фаолият тури тушунилади. Бу ерда икки жараён ўзаро боғланади. Касбий ўсишни режалаштириш мақбул натижаларга эришиш воситаларини

аниқлашни, шу жумладан мақсадга эришиш воситаси сифатида касбий ўсиш намуналарини шакллантиришни назарда тутати.

Норасмий маслаҳат бериш. Ташкилотларда кўпинча ўз имкониятлари ва манфаатларига баҳо беришни истаган ходимларга маслаҳатлар бериш йўлга қўйилади. Маслаҳат бериш жараёни ходимларнинг шахсий манфаатларига дахлдор бўлиши ҳам мумкин, зотан, шахсий манфаатлар касбий ўсиш билан боғлиқ умидларни белгилайдиган муҳим омиллардир. Шунинг учун ҳам бу соҳада маслаҳатлар беришга фирмалар ўз ходимларига хизмат кўрсатиш деб қарайдилар.

Расмий маслаҳат бериш. Турли баҳо бериш ва ривожлантириш марказларидан фойдаланувчи фирмалар сони кўпайиб бормокда. Одатда алоҳида гуруҳларга хизмат кўрсатиш амалиёти қўлланади. «Энг қобилиятли» ва «эпчил» номзодларга алоҳида эътибор берилади.

Фирмадаги вакант жойлар ҳақида ахборот бериш амалиёти ҳам эътиборга молик. Бу эълонлар тахтасида шунчаки эълон бериш дегани эмас. Бу ерда камида қуйидаги шартлар бажарилиши керак: 1) ходимларга бўш жойлар ҳақидагина эмас, корхонада содир бўлаётган жойдан жойга ўтишлар ва кўтарилишлар ҳақида ҳам ахборот берилади; 2) ахборот жойга танлов эълон қилинишидан камида беш-олти ҳафта олдин берилади; 3) танлаш қоидалари ошкор этилади ва барча учун мажбурий бўлади; 4) танлаш стандартлари ва шартлари аниқ ва содда таърифланади; 5) ҳар ким ўз кучини синаб кўриш имкониятига эга бўлади; 6) жойга номзод бўлган, аммо танловдан ўтмаган ходимлар бунинг сабаблари ҳақида ёзма равишда хабардор этиладилар.

“Кадрлар салоҳияти” атамаси персоналнинг муҳим хусусиятлари – улардаги очиқ ва яширин қобилиятларни ҳамда профессионал, шахсий имкониятларни ўзида ифода этади. Бу тушунча кадрларнинг профессионал фаолиятида ҳали фойдаланилмаётган, яширин куч-қудратини ифодалайди. Салоҳият эса, ўз навбатида, профессионал, яъни касб малакаси, шахсий, мотивацион, ижодий, ақлий, бошқарувчилик билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Амалга оширилаётган кенг миқёсли ислохотлар инсон фаровон яшаши, унинг турмушини яхшилаш учун олиб борилмокда. Одамлар ҳаётидан мамнун бўлса, ҳар бир кунига шукроналик билдирса, кайфияти яхши бўлиб, қаддини баланд тутати. Катта-кичик раҳбарлар мана шу ҳақда бош қотириши керак. Кадрлар салоҳияти

қуйидагиларда намоён бўлади: 1) ақлий салоҳият, узлуксиз билим олиш қобилиятини ўз ичига олади; 2) ижтимоий салоҳият, самарали ижтимоийлашувни таъминлайдиган мулоқотга киришиш қобилиятини ўз ичига олади; 3) профессионал тажриба билан боғлиқ салоҳият, касб малакаси билан боғлиқ тажрибани умумлаштириш кўникмаларини ўз ичига олади; 4) психологик-физиологик салоҳият.

Кўпчиликка бошчилик қилиш, етакчи бўлиш - гоёят масъулиятли, оғир иш. Амалга оширилаётган ишлар, ислохотлар жараёни, маънавий-ахлоқий муҳитнинг соғломлиги, албатта, биринчи раҳбарга, унинг ақл-идроқи, виждони, билим ва маҳоратига боғлиқ¹³⁷.

“Кадрлар салоҳияти – давлат ҳокимияти ва маҳаллий бошқарув органлари фаолиятининг самарадорлигини белгиловчи асосий омиллардан бири. Ақлий қобилият коэффиценти кадрлар салоҳияти сифатининг муҳим кўрсаткичи ҳисобланади”.

Хулоса қилиб айтганда, давлат хизматчилари томонидан хизматни ўташнинг қонун ҳужжатларида белгиланган нормаларида давлат хизматини ўташ учун самарали механизмнинг яратилиши ва давлат органлари ва хизматчилари томонидан хизматни ўташ жараёнида бу қонун ҳужжатларига тўла амал қилиниши давлат хизматчисининг касб маҳоратини, малакасини, билим даражасини, ундаги ўз ишига бўлган масъулиятни оширишга хизмат қилиб, давлат хизмати олдига қўйилган мақсадга эришишнинг асосий қафолатларидан биридир.

Компетентлик – ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш, бошқарувга оид махсус маълумот даражаси кабилар билан тавсифланади. Ўз соҳасида компетентли бўлиш – бу замон талабидир. Компетентлик, маърифатлилиқ, юксак маънавият эгаси бўлиш, масъулиятни ҳис этиш бошқарув маҳоратининг намоён бўлишида муҳим аҳамиятга эга.

Мустақилликнинг дастлабки йилларида бошқарувнинг миллий институти сифатида ҳокимлик лавозимининг жорий этилиши ва уларнинг раҳбар кадрлар тизимида энг асосий ўрин тутишидан келиб чиқиб, Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов замонавий раҳбар кадрларни тайёрлаш ва танлашга доир қатор талаблар мажмуасини шакллантириб берган эди. У ана шундай талаблар тизимида қуйидаги сифатларни таъкидлаб ўтган эди: “...раҳбарликнинг маъмурий-буйруқбозликка асосланган усуллари

¹³⁷ Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд -Т.: “Ўзбекистон”, 1999.

иктисодий, бозор муносабатларига асосланган усуллар билан алмаштирилмоғи керак. Бошқарувнинг бутун механизми шахс ва коллективнинг моддий манфаатдорлиги қоидаларига асосланиши лозим. Шунда кам сарф-харажат билан кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқаришга эришиш мумкин”¹³⁸. Шунингдек, И.А.Каримов “Рахбар келажакни олдиндан кўра билиши лозим. Ҳаёт маромини сезмайдиган рахбар — рахбар эмас”¹³⁹ деб, таъкидлаб ўтган эди.

Бошқарув ва рахбарлик маҳорати - бошқарув назарияси ва амалиётини муҳим йўналиши бўлиб, у ҳар бир бошқарув тизимида фаолият олиб бораётган рахбар учун муҳим ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлган билимлар мажмуасидан иборат.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъкидлаганидек, “Талабчанлик, қаттиққўллик, ишни бажариш топширилган кишидан талаб қилиш эса ҳар бир рахбарнинг энг асосий фазилати”¹⁴⁰ ҳисобланади.

Маҳаллий бошқарув профессионал бошқарув фаолияти сифатида маҳаллий бошқарувчиларнинг ижтимоий муҳит билан фаол бунёдкорона ўзаро алоқаси шакли бўлиб, маҳаллий ўзини ўзи бошқариш вазифаларига мувофиқ қўйилган мақсадларга эришишга қаратилади. Бу фаолият маҳаллий бошқарувчилар томонидан амалга оширилувчи ижтимоий аҳамиятга молик бошқарувчилик ҳаракатларининг мажмуидан ташкил топади, шу сабабли маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органларида ишлаш учун муайян қобилият, касбий билим, кўникма ва маҳорат талаб этилади. Шунингдек, Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик — ҳар бир рахбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак” номли асарида илгари сурилган концептуал ғоялар асосида бошқарув кадрлари тайёрлаш ва қайта атиёрлаш тизимини тубдан такомиллаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Профессор И.Эргашев таъкидлагани каби, «Рахбарликдаги ҳар бир салбий ҳолат, албатта, бошқарувда ўзини намоён қилади. Бошқарув маҳорати нафақат рахбар бошқарувчининг кадр сифатида мутахассислик билими, кўникмаларига, шунингдек, унинг ички маънавий дунёси, қарашлари, ишонч ва эътиқоди билан ҳам

¹³⁸ Каримов И.А. Ўзбекистон мустақиллиққа эришиш оstonасида. -Т.: “Ўзбекистон”, 2011 311-бет.

¹³⁹ Ўша асар 314-бет.

¹⁴⁰ Ўша асар 351-бет.

боғлиқ»¹⁴¹. Шу муносабат билан маҳаллий бошқарувчилар масъулиятида уларнинг ҳуқ-атворини норматив тартибга солишнинг алоҳида одоб қоидаларига риоя этиш мажбуриятига асосланган муайян дастагини жорий этиш масаласи муҳим аҳамият касб этади. Уни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш муаммоси олимлар ва хизматчилар томонидан кўпдан бери муҳокама қилиб келинаётган бўлсада, ҳали-ҳануз мукамал ечимини топгани йўқ.

Ходимларнинг хизмат маҳоратини янада ошириш – ходимлар масъулиятини янада оширишнинг навбатдаги йўналиши. Ижтимоий юксак натижага эришишга қаратилган хизмат маҳорати маҳаллий бошқарув нижамият томонидан эътироф этилишига имконият яратади, унинг муносиб имижи шаклланишини таъминлайди. *Профессионаллашув* хизмат маҳоратини янада юксалтиради, касбий шакл институтини янада келдирилади. У норасмий бўлиши ва ёзилмаган меъёрларда ифодаланиши мумкин. Тармоқ профессионалларининг ихтиёрий бирлашмаси тарзида расмий ташкилот (касбий уюшма) ташкил топиши ҳам мумкин. Қонун бундай ташкилотни давлат хизмати тизимида ташкил этишга йўл қўяди. Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида бундай касбий уюшма мавжуд эмас.

Умуман олганда, давлат ва жамият бошқаруви олдида турган муҳим вазифа давлат хизмати ва нодавлат ташкилотлар раҳбар кадрларини ўқитишнинг ривожланган инфраструктурасини, самарали бошқарув ва ресурсли таъминоти бўйича изчил тизимини шакллантириш, у эса бошқарувнинг юқори тизими учун малакали кадрлар тайёрлаш, шунингдек, бошқарувнинг ўрта ва қуйи тизими учун қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни амалга ошириш зарур. Давлат хизматчиларни ўқитиш мақсадли, сифатли ва давлат ва жамият бошқарувининг замонавий талабларига йўналтирилган бўлиши керак.

Кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйишда: «ишчан, ақлли, иродали, иймони бут, ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганишга интилувчи, юрагида Ватан туйғуси кучли бўлган ёш кадрларга ишониш ва ишни уларга топшириш керак»¹⁴².

¹⁴¹ И.Эргашев. Ҳаётнинг ҳар оқибати фалсафа. – Т.: Академия, 2011.

¹⁴² И.А.Каримов. Халқлик ва фидойилик фаолиятининг асосий мезони бўлсин Халқ депутатлари Тошкент шаҳар Кенгаши сессиясида 1994 йил 15 июлда сўзлаган нутқ. Асарлар 2-жилд. Т.: «Ўзбекистон», 1996. 272-бет

Бунинг учун ёш кадрларни касб малакасини оширишга имконият туғдириб беришга, масъулиятли вазифаларни топшириш, уларга кўпроқ таяниш керак эканлигига эътибор қаратилган.

Президент И.А.Каримов асарларида «Раҳбар ходимларни саралаш, уларни тайёрлашда биз ҳанузгача замонавий самарали тизим ва тартибни шакллантира олганимиз йўқ. Бизда эскидан қолган «кадрлар резерви» деган гап бор. Оддий қилиб айтганда, бу эртага масъул раҳбарлик, етакчи мутасадди лавозимларини эгаллайдиган кишиларнинг рўйхати. Хўш, бу рўйхат қандай асосда тузилади? Кадрлар заҳираси қайси услубда тайёрланади? деган саволлар қўйилади.

Кадрларни танлашда бу муаммонинг мавжудлиги бозор иқтисоди талабларига, мамлакатда белгиланган ислохотларни амалга оширишга салбий таъсир кўрсатиши табиий. Раҳбарнинг салоҳияти, маърифати билан боғлиқ сифат ва фазилатларини қадрсизлантирадиган салбий омиллардир. Бу ривожланишга эмас, аксинча бунга ҳалақит қиладиган омиллардир. Раҳбар ўз ишига ҳамтовоклик, ошна-оғайнигарчилик, қариндош-уруғчилик асосида қўйилган манфаатга кўра кадрлар заҳирасини тузиш билан боғлиқ. Айрим салбий ҳолатлар бошқа вилоятлар мисолида ҳам келтирилганини, бошқа нутқ ва чиқишларида ҳам кўрдик. Айтиш мумкинки, кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйишда учраётган умумий муаммолардан бири бўлиб қолмоқда. Бунинг сабаблари хилма-хил бўлиши табиий. Лекин, бошқарувда, хусусан кадрлар билан ишлашда тор манфаат, бир томонлама айрим гуруҳий манфаатларга асосланиб иш кўриш, ўзининг яқинларига ишонч билан қараш кайфияти бугунги бозор иқтисоди шароитларига, ўзаро рақобат муҳитига тўғри келмаслиги ишга ҳалақит қилиши, Ўзбекистоннинг миллий ривожланиши, манфаатларига тўғри келмаслигини энди ҳар бир раҳбарлик вазифасини бажараётган шахс масъулият билан тушинишлари, «қариндош-уруғчилик, ҳудудий ёки этник принциплар асосида давлат тузилмаларида тор гуруҳчилик манфаатлари билан иш кўрадиган, айнан шу манфаатларни биринчи ўринга қўядиган уюшмалар (кўпинча норасмий уюшмалар) умумий ишга, умумдавлат, умумхалқ манфатларига зарар келтирган ҳолда шаклланиб, ўз мақсадларига эришиш учун аъзоларини мавжуд давлат, ҳокимият ва бошқа погоналарда юқори кўтаришга ҳаракат қилар экан, бу ҳол хавфли бўлиб қолади. Ана шунда жамиятнинг барқарорлиги ва хавфсизлигига реал таҳдид солувчи маҳаллийчилик

ва уруғ-аймоқчилик ҳақида гапиришга тўғри келади»¹⁴³. Раҳбар кадрларни танлашда учраб турган бундай камчиликлар аста-секин ҳаётимизда камайиб бораётган бўлса, уни бугунги демократлаштириш, эркинлаштириш, ошкоралик муҳити ҳамда кадрлар танлаш механизмидаги янги ўзгаришлар билан бирга, кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш масъулияти, жавобгарлигини ҳис этишининг ошиб бораётганлиги билан боғлиқ эканлигини ҳам таъкидлаш лозим.

Албатта, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш билан боғлиқ чора-тадбирлар ҳам янги раҳбарга бўлган муҳтожлик, зарурати билан юзага келади. Бунинг сабаблари кўп албатта. Уларни шартли равишда қуйидагича кўриш мумкин:

1) Табиий сабаблар. Бу раҳбарнинг ёши, раҳбарни салоҳияти ва қобилиятидаги ўзгаришлар билан бирга жамиятда белгиланган қонун-қоида, тартиботлар асосида амалга ошади. Раҳбарнинг иш ўрни, лавозимида муайян ўзгаришлар содир бўлади.

2) Жамиятдаги ижтимоий-сиёсий, иқтисодий таркибий ўзгаришлар билан боғлиқ янги талаблар ҳам янги раҳбар кадрга эҳтиёжни туғдиради (масалан, мустақиллик, жамият сиёсий ҳаётини демократлашиши, бозор иқтисоди билан боғлиқ таркибий ўзгаришлар ва х.).

3) Раҳбар кадрларни янги ўзгаришлар талабларига жавоб бериш масъулияти ва жавобгарлигини ҳис этиш даражаси. Ишга, вазифасига нисбатан масъулиятсизлик билан қараш ҳолати умумий ишга зиён келтиради ва бу муайян ўзгаришларга сабаб бўлади;

4) Кадрларга ҳос вазифалар хусусиятлар турли хил бўлиши яхши фазилатлар билан бирга салбий жиҳатлар ҳам учраб турганлиги ҳам айрим кадрлар соҳасида ўзгаришларга, чора-тадбирлар кўришга асос бўлади.

Албатта, бу сабабларни аниқлаштириш, янада уни давом эттириш мумкин. Буни амалий иш фаолиятимиз орқали яхши биламиз. Бу билан боғлиқ ҳолатлар Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов асарларида атрофлича ўзининг тасдигини топаётганлигини юқорида келтирилган асарлардаги фикрлар кўрсатиб турибди.

Раҳбар кадрларни танлашга, билими, ташкилотчилиги, инсоний фазилатлари мезонларига талаблар ва уларни юксалтириш омиллари

¹⁴³ Қаранг: И.А.Каримов Ўзбекистон XXІ аср бусағасида: кавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Асарлар, 6-жилд. Т.: «Ўзбекистон». 1998, 98-бет.

ҳамда уларга куйиладиган янги демократик талаблар куйдагилардан иборат:

1. Мослашувчанлик ва фаоллик.
2. Оқилона таваккалчиликка тайёр туриш.
3. Фикрда ва ишда тез ўзгаришларга тайёрлик.
4. Интизомга риоя этиш ва ташаббускорлик.
5. Жамоа манфаатини кўзлаш ва киришимлилик.
6. Ишончли бўлиш ва ўз сўзида қатъий туриш.
7. Холислик ва ваъдага вафоли бўлиш.
8. Ўзини ўзи тартиблай олиш.
9. Масъулиятлилик, жавобгарликни сезиш.
10. Очиқлик ва прагматиклик.
11. Ўз қоидаларига қатъий амал қилиш.
12. Тез ва қатъиятли ҳаракат қилиш.
13. Ўзига нисбатан танқидий муносабатда бўлиш.
14. Ўзини ўзи яхши кўриш ва ўзини ўзи бошқара билиш.
15. Ҳар ишда мустақил бўла олиш ва тизимли равишда ишлай олиш.
16. Жасурлик ва ватанпарварлик.
17. Ўзини ўзи комилликка етаклай олиш.
18. Муваффақиятга интилиш.
19. Стрессларга нисбатан бардошлилик.
20. Устамонлик ва бир сўзлилик.
21. Ижод қилишдан тўхтамаслик.
22. Талабчанлик ва ўзига ишонч ва Бошқарувни яхши билиш.
23. Ўз ваколатларини бошқаларга бера олиш.
24. Фаолиятни тўғри ташкил эта билиш.
25. Асосий ҳолатни бошқаларидан ажрата билиш.
26. Мақсадга интилувчанлик.
27. Ҳалоллик ва эрудиция (ақлнинг юқори кучи).

Хулоса қилиб айтганда, **биринчидан**, мустақиллик йилларида раҳбар шахснинг масъулиятини, жавобгарлигини ошириш борасида муайян ютуқларга эришилмоқда. Буни бугун ишлайдиган раҳбарларнинг фикрларидан ҳам англаш мумкин. Улар кўпроқ масъулиятни ҳис этмасдан, ишлаш мумкин эмас деган фикрга келмоқдалар.

Иккинчидан, жамият ҳаётидаги ўзгаришлар, бошқарув соҳаси билан боғлиқ қабул қилинган қонунлар ҳам ўзига хос ўзгаришларни олиб кирмоқда. Лекин, бир нарсани айтиш керакки, раҳбарлик масъулиятини ва жавобгарлигини ошириш ҳолатларига салбий

таъсир этаётган муҳим бир жиҳат, характерли хусусиятлар «қонунни» қатъий ушлаб эмас, аксинча, «менталитет»га хос айрим хусусиятлар устулик қилмоқда. «Кечиримлилик»ни бунга мисол сифатида келтириш мумкин.

Албатга, кечиримли бўлиш ижобий фазилат. Лекин, у масъулият ва жавобгарлик, қонунга итоат этишга салбий таъсир этса, унда меъёр бузилади. Бундан сақланиш керак.

Учинчидан, ҳуқуқий демократик давлат талабларига мос масъулият ва жавобгарликни ҳис этиш маданиятининг шаклланиши ва унга амал қилиниши.

Республикамызда миллий раҳбар кадрлар танлашда халқимиз ва жаҳон тажрибасидан ўтган бир қатор услублардан фойдаланилади. Улардан фойдаланиш ваколатлари конституцион қонунлар асосида белгилаб қўйилган. Ушбу қонунларга кўра олий тоифадаги раҳбар кадрларни танлаш ва тайинлаш масалалари билан шугулланиш Республика Президенти, Республика Бош вазири, Олий Мажлис кўмиталари, Республиканинг қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлари субъектлари, вазирлар ва бир қатор бошқа давлат лавозимларини эгаллаб турган амалдор шахслар ваколатларига киритилган. Жумладан, Республика Президенти, Республика Бош прокурори, вилоят ҳокими раҳбар шахс томонидан тайинлаш услубидан, Ҳукумат раҳбари ва аъзолари тавсия этиш орқали тайинлаш услубидан фойдалансалар, Олий Мажлис кўмиталари, Республиканинг қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлари субъектлари жамоа танлови услубидан фойдаланадилар. Шунингдек, Республика Президенти, Олий Мажлис депутати, маҳалла оқсоқоли каби айрим лавозимларга танлаш ва тайинлашда сайлов услубидан фойдаланиш ҳам йўлга қўйилган¹⁴⁴. Ушбу конституцион қонунлар асосан юксак бошқарув лавозимларига раҳбар кадрлар тайинлашни қамраб олади. Лекин, замонавий бошқарув тизимининг гузилишига кўра, бошқа давлатларда бўлгани каби, Ўзбекистон Республикасида ҳам ўрта ва қуйи бўгин бошқарув кадрлари асосий кўпчилиликни ташкил этади.

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар кадрларни танлашда демократик тамойилларга таяниш бошқарув самарадорлигини ошириш қуйидаги омилларга боғлиқ:

¹⁴⁴ Қаранг: Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: “Ўзбекистон”, 2014. 40 б. 14-33 б.

Биринчидан, «давлат бошқаруви» тушунчаси янги маъно-мазмун касб этади. У давлатнинг монополиясини эмас, аксинча, давлат бошқаруви органлари, институтларнинг таркибий тузилиши, унда бошқарувни амалга оширишда давлатнинг бош ислохотчилик ролини ўзида ифода этади;

иккинчидан, раҳбар кадрлар янги тизимининг шаклланиши мамлакат олдида турган эркин, демократик фуқаролик жамияти қурилиши мақсади билан муштарак бўлиб, бошқарув тизимида раҳбар кадрлар янги авлодининг шаклланишига асос бўлади;

учинчидан, Ўзбекистонда мустақиллик туфайли давлат бошқаруви ва кадрлар тизими тўғрисида янгича сиёсий қарашлар, концепциялар шаклланмоқда. Бунга турли фан олимлари ўз ҳиссаларини қўшмоқда. Бу давлат бошқаруви, раҳбар кадрлар тизимини янгилаш ҳамда модернизациялашда муҳим ўрин тутати;

тўртинчидан, бу сиёсий қарашлар янги йўналишга эга бўлиб, у ўтиш даври хусусиятлари ҳамда давлат бошқарувининг янгича талабларига жавоб бериши лозим. Раҳбар кадрларга қўйиладиган янги талабларнинг амалий кўриниши уларнинг маънавий-мафкуравий дунёси, миллий ғоя принципларига садоқати билан боғлиқ ҳолда амалга ошади;

бешинчидан, Раҳбар кадрлар тизими тўғрисидаги қарашларда миллий, маданий хусусиятлар аниқ ҳисобга олиниши муҳим. Айни пайтда, умумэтироф этилган умуминсоний, демократик кадриятлар, принциплар тизими янги авлод кадрларининг фаолиятини, мақсадини белгилаб берадиган муҳим мезонга айланиши лозим. Бу давлат ва жамият қурилишида ўз самарасини кўрсатади.

Таҳлилимиз ниҳоясида Ўзбекистон Республикасида кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш сиёсатининг устувор йўналишлари ҳамда Президентимиз томонидан раҳбар кадрларга қўйиладиган талабларни кўрсатиб ўтиш жоиз: 1) раҳбарлик лавозимига муносиб бўлиш, масъулиятни чуқур ҳис этиш, шахсий жавобгарликни ошириш; 2) тегишли билим, тажриба ва юқори малакага эга бўлиш; 3) ишига, Ватанига садоқатлилиқ, мустақилликнинг эътиқодли тарафдори бўлиш; 4) собиқ тоталитар тузумга хос асоратлар-бепарволик, юқоридан топшириқ кутиш, ташаббуссизлик иллатларидан холи бўлиш; 5) юқори даражадаги ташкилотчилик қобилиятига эгалик; 6) мустақилликни мустаҳкамлаш вазифаларини амалга оширишда халқ билан ўзаро ҳамкорликда иш юритиш; 7) ўз

атрофига соглом кучларни тўплаб, уларга таяниш; 8) расмиятчиликка берилмаслик, бошқарувнинг маъмурий-буйрукбозлик усулларига таянмаслик; 9) ўз билимини, малакасини мунтазам равишда ошириб бориш ҳақида қайғуриш; 10) янгича тафаккур тарзига эғалик, фикрлар хилма-хиллигини инкор этмаслик ва ўз фаолиятида хурфикрлиликдан оқилона фойдаланиш; 11) ўзгаларнинг фикрини тинглаш ва ҳурмат қилиш; 12) ўз манфаатини инсонлар манфаатлари билан уйғун кўриш, «Элим деб, юртим деб ёниб яшаш», фидойилик.

Профессор А.Бегматовнинг асарларида раҳбарлар, раҳбар ва ходим, кадрларни танлаш масалалари таҳлил этилади. Жумладан, Президентнинг раҳбарлар тўғрисидаги фикрларига таянган ҳолда раҳбарнинг ахлоқи хусусида қуйидаги хулосани беради: "... раҳбар фаолиятининг муваффақияти кўп жиҳатдан унинг ахлоқий хусусиятларига боғлиқ экан. Бир томондан ҳалоллик, ишчанлик, меҳнатсеварлик, масъулият каби ахлоқий сифатлар шундай муваффақиятни таъминласа, иккинчи томондан, виждонлилик, мардлик, адолатлилик каби ижобий сифатлар унинг атрофига жамоани бирлаштириб, аҳил ишлашига ундайди"¹⁴⁵. Шунингдек, "Раҳбар ва янгича тафаккур" китобининг "Маънавият ва бошқарув самарадорлиги" деб номланган иккинчи бобида профессор А.Бегматовнинг изланишлари ўрин олган бўлиб, унда олим бошқарувнинг кадрлар тизимидаги айрим камчиликларни кўрсатиб ўтади: 1) ҳозирги кунда фаолият юритаётган бошқарув кадрларининг кўпчилиги раҳбарлик бўйича махсус профессионал тайёргарликдан ўтмаган. Улар асосан иқтисодчилар, юристлар, агрономлар, инженерлар, ўқитувчилар ҳамда бошқа мутахассислардан иборат бўлиб, давлат бошқаруви, ходимлар ва ҳудудни бошқариш каби соҳалар бўйича махсус билим олмаган; 2) бошқарув тизимидаги раҳбар ходимларнинг анчагина қисми давлат бошқарувининг янги тизимига эски тизимдан ўтган ва замонавий бошқарув тамойиллари, стратегияси ва тактикасининг ўзига хос хусусиятлари ҳақида тўлиқ маълумотга эга эмас. Оқибатда уларнинг ҳар бири ўз имкониятларидан келиб чиқиб, ўзи билганича иш юритмоқда; 3) асосий муаммолардан яна бири шундаки, эскича бошқарув стереотиплари билан мамлакат тараққиётидаги ҳозирги босқич талаблари ўртасида

¹⁴⁵ Бегматов А.С., Куროнов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими/ Раҳбар ва ходим (тўплам).—Т.: "Академия", 1998. 123-131 б.; Бегматов А. Бошқарув кадрлари тайёрлаш: хориж тажрибаси.//Жамият ва бошқарув. —Т.:2002. 3-сон. 11-12 б.

зиддият кўзга ташланмоқда; 4) ҳозирда мамлакатдаги 70 та олий ўқув юртларидан бирортасида “Давлат бошқаруви”, “Муниципал бошқарув”, “Соҳани бошқариш” каби ихтисосликлар бўйича кадрлар тайёрланмаяпти; 5) мамлакатда бошқарув кадрларини тайёрлаш тизими секин шаклланмоқда. Бундай кадрлар тайёрлаш билан шуғулланадиган билим даргоҳи ҳозирча фақат битта — Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси бўлиб қолмоқда. Бу даргоҳда билим олаётганлар сонининг чекланганлигини ҳисобга олсак, мамлакат бошқарув тизимининг фақат юқори эшелонларини замонавий билимга эга бўлган кадрлар билан таъминлаш учун ўнлаб йиллар керак бўлади¹⁴⁶.

Иккинчи боб бўйича хулоса ва таклифлар

Мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ҳолати ва давлат хизмати тизимини такомиллаштиришга қараб, бошқарувда раҳбар маҳоратини ошириш йўналишларига тузатиш киритиб борилади. Бунда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим: **биринчидан**, бошқарув моҳияти, мазмуни, воситалари ва уларни иш жараёнидаги ўрнидан келиб чиққан ҳолда, ҳаётга тадбиқ этишда раҳбарнинг стратегияси, тактикаси ва маҳорати уйғунлигини таъминлаш масалаларини ишлаб чиқиш; **иккинчидан**, бошқарув кадрларининг салоҳияти ва раҳбар кадрларга қўйилган талабларни ижро этиш малакасини шакллантириш механизмларини тайёрлаш; **учинчидан**, раҳбарлик жараёнида ахборот таъминоти ва маълумотлар омили, талаблари, турлари ва уларни тайёрлаш босқичлари, таҳлили, усуллари ва баҳолаш мезонларни ишлаб чиқиш; **тўртинчидан**, бошқарув кадрлари маҳоратини ошириш, такомиллаштириш ва мақсадга эришишда моделлаштиришнинг ўрни, унинг босқичларини тушунтириш ва моделлардан амалда қўллаш имконият ва қўникмаларини эгаллаш бўйича амалий тавсиялар тайёрлаш; **бешинчидан**, раҳбар кадрларнинг бошқарувда ихтилофлар қўламини баҳолаш, олдини олиш ва бошқариш малакасини шакллантиришга доир илмий-амалий тавсиялар тайёрлаш; **олтинчидан**, раҳбарнинг ишонтириш ва ўзига жалб этиш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари, унинг тажрибада тасдиқланган замонавий усуллари таҳлил этиш ва профессионал фаолиятида қўллай олиш тажрибасини шакллантириш лозим.

¹⁴⁶ К. Алиева, А. Бегматов, Б. Абдушукуров. “Раҳбар ва янги тафаккур”. Т.: “Академия” 2005. 29-38-б.

III БОБ. ИЖТИМОИЙ-СИЁСІЙ ИНСТИТУТЛАРИНИНГ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАНИШИ ЖАРАЁНИДА РАЎБАР ВА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ТИЗИМИНИНГ ЎЗГАРИШИ

3.1. Фуқаролик жамияти институтларининг шаклланиши ва ривожланишининг кадрлар тизимидаги ўзгаришларга таъсири

Раҳбарнинг мафкуравий дунёқараши, кучи у бошқараётган ҳўжалик, ташкилот, сиёсий партиялар фаолияти орқали кўринади ва амалга оширилади. Зеро бу фаолият узоқ ва машаққатли йўл бўлиб раҳбарнинг сиёсий партиялар билан алоқаси, фаолиятининг уйғунлигидир.

Раҳбарнинг эътикод даражасига айланган мафкура халқни маълум бир мақсад сари тўғри йўлга бошлайди. Зеро, Президентимиз ўринли таъкидлаганларидек, “Мафкура ҳар қандай жамият ҳаётида зарур. Мафкура бўлмаса одам, жамият, давлат ўз йўлини йўқотиши муқаррар”¹⁴⁷.

Раҳбар ходимининг бугунги кундаги ягона таянчи, бу албатта халқ сиёсийлашган, маълум бир етук дунёқараш тажрибасига эга бўлган сиёсий партия аъзоларининг фаолларига таяниб иш кўради. Раҳбар ўз мақсадини тўғри ва ҳар томонлама амалга тадбиқ этишда у ёки бу партиянинг дастур ва программаларидан ва унинг мазмун-моҳиятидан жой олган. Мақсад ва вазифалар орқали иш кўради. Сиёсий партиялар халқ билан бирга унга таянган ҳолда жамоа жойларида, меҳнат коллективларида талаба ёшлар билан бўлган дарсларидан ташқари жараёнда актив фаолият олиб бормоғи лозим.

Кадрлар билан ишлаш партиянинг кадрлар сиёсатини амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ташкилий тадбирлари ва техник усуллари мажмуасидан иборатдир. *Кадрлар билан ишлаш тизими куйидаги элементлардан иборат:*

– *мақбул ташкилий тузилмасини шакллантириш*, унинг мақбул фаолият юритиши учун зарур ходимлар сонини, уларнинг лавозимини тоифалаштириш ва касбий тайёргарлик даражасини аниқлаш;

– *бевосита кадрлар билан ишлаш* – танлаш, жойлаштириш, лавозимини ўзгартириш, хизмат поғонасидан ўсиш учун захирани шакллантириш, ходимларни баҳолаш;

¹⁴⁷Каримов И.А. Жамиятимиз мафкураси халқни-халқ, миллатни-миллат қилишга хизмат этсин. // Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан кураимиз. 7-жилд. –Т.: Ўзбекистон, 1994, 84-б.

– кадрларни тайёрлаш – бирламчи тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш;

– меҳнат фаоллигини рағбатлантириш ва кадрларни тарбиялаш – маънавий ва моддий рағбатлантириш усулларида фойдаланиш, интизомни ва масъулиятни мустаҳкамлаш, қонунга итоаткорлик руҳида тарбиялаш¹⁴⁸.

Умуман раҳбарнинг сиёсий партиялардаги фаолияти ва уни миллий истиқлол ғоясини сингдиришдаги ўрни қуйидагиларда кўринади:

– раҳбар мунтазам тарзда сиёсий партияларнинг фаолиятдан, унинг активлари, мафкурачиларидан миллий истиқлол ғоясини тарғиб қилишда фойдаланмоғи лозим;

– раҳбар шахсий унинг дунёқараши, билим савияси, маънавияти юқори бўлиб бошқалар учун ибрат бўлмоғи даркор;

– сиёсий партиялар нафақат сайловолди компанияларида, шунинг билан бирга бутун йил давомида аҳоли билан, маҳаллаларда, меҳнат жамоаларида таълим-тарбия муассасаларида миллий истиқлол ғоясини сингдириб бориши ва бунда раҳбар фаоллиги, ташаббускор муҳим ва долзарбдир;

– раҳбар фаолиятида ОАВ ва радио, телевидение дастурларини миллий истиқлол ғоясига уйғунлаштирган ҳолда бўлишини мунтазам диққат марказида бўлмоғи лозим;

– ўтказиладиган чора-тадбирлар учрашувлар (уруш ва меҳнат фахрийлари, зиёлилар билан) мавзуларини миллий ғояга мос ва хос тарзда бўлишига аҳамият бериш;

– миллий урф-одатларимиз, анъаналаримизга таянган ҳолда “Шу азиз Ватан барчамизники”, “Ўзбекистон Ватаним менинг”, “Аждодлар мероси - ўлмас хотира”, “Мен нечун севаман Ўзбекистонни” каби кўрик-танлов, конференциялар ташкил қилиш ва унинг натижасини таҳлил қилиш;

– ёшлар сиёсий онгини шакллантириш ва шу асосда миллий ўзликни англаш яна такомиллаштиришга оид мавзуларда китобхонлар конференциялари, учрашувлар ва шу кабиларни ташкил этиш.

Ушбу тавсия этилган тадбирлар нафақат раҳбарнинг, маъмурият ёки масъул шахснинг, шунинг билан бирга кўпни кўрган обрўли, маҳалла фаолларининг, ота-оналарнинг барча ва барчамизнинг

¹⁴⁸Сиёсий партиялардаги ташкилий ишлар ва кадрлар билан ишлаш (методик қўлланма) / К.В. Джавакова, М.Л. Елынов, М.Б. Хасанова. “Navro‘z” нашриёти. – Тошкент, 2014. 7-б.

мунтазам тарзда актив, окилона фаолиятимизга, хатти-ҳаракатимизга, ташаббусимизга боғлиқдир. Ана ўшанда мамлакатимиз салоҳияти, миллатлар бирлиги, жипслиги мамлакатимизнинг озод ва обод, эркин ва фаровон ҳаёт кечириши таъминланади.

Бугунги кунда мамлакатимиз сиёсий майдонида жамиятнинг турли қатламларининг вакили бўлган тўртта сиёсий партия фаолият кўрсатмоқда, давлат ҳокимиятининг қонунчилик-вакиллик тармоғида у ёки бу партиянинг манфаатларини Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатасининг 125 та депутати, Қорақалпоғистон Республикаси Жўқорғи Кенесининг 84 та депутати, вилоят ва Тошкент халқ депутатлари кенгашларининг 731 та депутати, ҳамда туман ва шаҳар халқ депутатлари Кенгашларининг 5225 депутати ифода этади.

Ўзбекистон Республикасининг «Сиёсий партияларни молиялаштириш тўғрисида»ги Қонунига мувофиқ 2005 йилдан бошланган Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган сиёсий партиялар устав фаолиятининг давлат томонидан молиялаштирилиши уларнинг касбий ижро аппарати шаклланишига ва мустақамланишига кўмак бермоқда. Ҳозирги пайтга келиб барча сиёсий партияларда марказий органларининг ижро аппарати амал қилмоқда, ҳудудий ташкилотларининг аппарати ва туман ҳамда шаҳар партия ташкилотларининг аксарият раҳбарлари штатли асосда фаолият юритмоқда. Фаолият юритаётган партиялар ижро аппаратининг функционал ходимлари сони қуйидагича: 1) ЎзЛиДеП – 684 киши; 2) Ўзбекистон ХДП – 1050 киши; 3) «Миллий тикланиш» ДП – 454 киши; 4) «Адолат» СДП – 311 киши.

Бунда, барча сиёсий партияларда, айниқса, ҳудудий, туман ва шаҳардаражасида жамоатчилик асосида ва штатдан ташқари асосда фаоллар ва экспертларни жалб қилишдан фойдаланилмоқда. Жумладан, ЎзЛиДеПда 2013 йилнинг ноябрь ойи бошларидаги ҳолатига кўра штат жадвалидан ташқари асосда 1069 нафар киши ишлаган. Ўзбекистон ХДПда ушбу даврда жамоатчилик асосида ушбу партиянинг Қорақалпоғистон Республикаси, вилоят ва Тошкент шаҳар кенгашлари аъзоси бўлган 739 нафар киши меҳнат қилган.

«Миллий тикланиш» ДПда 2013 йилнинг IV чорагида 784 штатдан ташқари ходим ишланган бўлса, «Адолат» СДПда уларнинг сони – 431 нафарни ташкил этган¹⁴⁹.

Бугуни кунда мамлакатимизда 8500 дан ортиқ ННТлар фаолият кўрсатмоқда. Фуқаролик жамияти институтларининг давлат ва жамият бошқарувидаги иштироки, давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари устидан жамоатчилик назоратини амалга ошириш механизмлари такомиллашмоқда. Бу ўз навбатида фуқаролик жамияти институтларини шаклланиши ва ривожланишининг кадрлар тизимидаги ўзгаришларга таъсир кўрсатади.

3.2. Раҳбар ва бошқарув кадрлари фаолиятида замонавий бошқарув технологияларни қўллаш

“Ҳар қайси раҳбар - авваламбор, инсон. Инсоннинг ўзига хос камчиликлари бўлиши табиий. Лекин манманлик, бошқаларни менсимаслик, ўзини катта тутиш, гердаийш, ўзбошимчалик энг хунук, ҳеч кимга ёқмайдиган хусусиятлардандир... Албатта, ҳеч ким осмондан тайёр раҳбар бўлиб тушмайди. Инсон фақатгина олийжаноб фазилатларга эга бўлиб туғилмайди. Агарки, одамзод ўрганмоқчи бўлса, кундалик ҳаёт ўзининг сабоқлари, аччиқ тажрибалари билан уни кўп нарсга ўргатиши мумкин”¹⁵⁰.

“Халқ ва мамлакат раҳбарияти ишонч билдирган кишилар ўз вазифаларини пухта ва ҳалол бажарса бас, бугунги мушкулотлар ўз-ўзидан ечилади. Бунинг учун ҳокимлар маънавий уйғоқ бўлишлари керак”¹⁵¹.

Раҳбар бир қатор талабларга жавоб бериши керак. “Раҳбарлик қилиш” деган сўзга изоҳли луғатларда бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш деган турли маълумотлар берилган.

Раҳбарлик услубидаги салбий қусурларни бартараф этиш дегани-бу бошқаришнинг барча унсурларига эътиборни кучайтириш демакдир. Энг аввало раҳбар юқоридаги нуқсонлардан холи бўлиши ва иш услубини қуйидаги ижобий фазилатлар замирида ташкил қилиши лозим:

¹⁴⁹Сиёсий партиялардаги ташкилий ишлар ва кадрлар билан ишлаш (методикқўлланма) / К.В. Джавакова, М.Л. Ельшов, М.Б. Хасанова. Т.: “Navro‘z” нашриёти, 2014. 9-б.

¹⁵⁰Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –Б. 360.

¹⁵¹Уша манба. –Б. 223.

Раҳбар ўз ҳуқуқ ва ваколатидан умумдавлат манфаатларини жамоа ва ходимларнинг шахсий манфаатлари билан уйғун олиб боришда моҳирона фойдаланиш зарур. Аммо давлат манфаатларига путур етказмасдан, шахсий манфаатлар умум манфаатларга бўйсунуши лозим.

Ишлаб чиқаришни фақат жамоада обрў-эътиборга эга бўлган раҳбаргина яхши бошқара олади. Айни пайтда шуни унутмаслик керакки, обрў фақат хизмат мавқеи билан эмас, балки, аввало, билим, тажриба, ишга ва ходимларга муносабат билан орттирилади.

Раҳбар вазмин, ҳар қандай вазиятда ҳам ўзини тута биладиган, одобли ва ҳушмуомала бўлиши зурур. Ўз хатти-ҳаракатини назорат қила оладиган, кайфияти ва сезгиларини тия биладиган, юриш туришида бўйсунувчиларга ўрناк кўрсатадиган бўлишга мажбурдир. “Диққатингизни яна бир марта инсон омилига қаратмоқчиман. Нимаки иш қилаётган бўлсак, инсон турмушини яхшилаш учун қилиняпти. Одамларимизнинг қорни тўқ, усти бут, кайфияти яхши бўлса, улар бошини баланд тутати, қаддини ростлаб юради. Катта-кичик барча раҳбарлар биринчи галда мана шу ҳақда бош қотириши керак”¹⁵².

Ўзбекистон мустақилликка эришгандан сўнг жамиятнинг барча жабҳаларида бўлгани каби раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимини янгилаш соҳасида ҳам ислохотлар жараёни бошланди. Бу жараён янгидан таркиб топаётган ижтимоий-сиёсий, иқтисодий муносабатларнинг моҳиятини англаб, мустақиллик талабларига жавоб берадиган, тоталитар тузум даврида шаклланган эски кадрлар тизимидан фарқли ўлароқ, янги раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини шакллантириш билан боғлиқ.

“Биз — раҳбарлар, қаерда бўлмайлик, ишчининг, қурувчининг, деҳқоннинг ишини тегишли даражада ташкил қилиб, моддий-техник таъминотини яхшилаб, қулай вазият вужудга келтириб беришимиз керак”¹⁵³.

Хуллас, раҳбардаги одамларни бошқариш қобилияти, одамлар ҳақида ғамхўрлиги, ташаббускорлик, қатъиятлик, мустақиллик, талабчанлик, бўйсунувчи ходимлар билан маслаҳатлаша билиш, ўз сўзининг устидан чиқиш каби ижобий фазилатлар ундаги салбий қусурлардан қутулишга ёрдам беради.

¹⁵²Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

¹⁵³Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2011. 334 бет.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов гарбда раҳбар кадрларнинг вазифаларига доир бир неча асрларда шаклланган талаблардан ҳам муҳимроқ ва халқчилроқ бўлган раҳбар шахс сифатларини таърифлаб бердики, улар Шарқ уйғониш даврида яшаган аждодларимиз илмий мероси ва кадрларни шакллантиришнинг замонавий намуналарини ўзида уйғунлаштирган эди. : “Раҳбар одам - юртнинг отаси, каттаю кичикка, бой ва камбағалга бирдай муносабатда бўлиши лозим. У сохта обрў, дабдаба кетидан қувган, босар-тусарини билмай қолган ҳар турли шахсларга ҳушёр кўз билан қараб, ўз шаънини пок сақлаб юриши керак...”¹⁵⁴. “Раҳбарлик - лавозим, мансаб эмас, аввало, одамларга хизмат қилиш масъулияти эканини барча тўғри тушуниб олмоғи керак. Раҳбар дегани ҳаммадан кўпроқ ишлаб, фуқаролар саодати ва юрти равнақи учун елиб югурадиган фидойи инсон бўлиши керак. Халқ ҳамиша ўз дастурхонига, туриш-турмушига қараб раҳбарларнинг ишига баҳо беради. Халқимиз сабр-тоқатли, чидамли халқ. Уни ўз холига ташлаб қўйиш - ўта масъулиятсизлик, ноинсофликдир. Ўзининг хатти-ҳаракати билан ҳукумат шаънига доғ туширадиган раҳбарлар орамизда бўлмаслиги керак”¹⁵⁵. Мустақиллик йилларида янги раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ҳамда жой-жойига қўйиш соҳасида салмоқли натижалар қўлга киритилди ва ўзига хос жиҳатларга эга бўлган миллий тизим шакллантирилди. Бугунги кунда республикада кадрлар сиёсатининг янги тизимини шакллантириш ва амалга ошириш масаласи ҳамда уни ҳал этиш йўллари белгилаб олинди. Мазкур сиёсатни амалга ошириш учун «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» ва «Таълим тўғрисида»ги қонунлар қабул қилинди.

Шуни ҳисобга олган ҳолда давлат ва жамият бошқарувининг барча соҳаларида кадрлар тизими янги асосда шакллантирилмоқда. Бу масала билан боғлиқ турли даражадаги хилма-хил вазифалар ва талаблар орасида қуйидагилар алоҳида аҳамият касб этади: а) кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан шуғулланувчи таълим муассасалари, академия, институтлар, жамоат бирлашмаларининг замон талаблари даражасидаги фаолиятини таъминлаш; б) кадрларни танлаш тизимини такомиллаштириб бориш, бунда: алоҳида шахсларнинг фикр-мулоҳазалари; кадрни

¹⁵⁴Ушш манба. —Б. 199.

¹⁵⁵Каримов И.А. Биздан овоз ва обод Ватан қолсин Т.2. —Т.: “Ўзбекистон”, 1996. —Б. 279.

характерловчи сифатлар; кадрнинг раҳбарлик ва бошқарув тажрибаси; лаёқати; масъулиятлилиги; давлат ва жамият манфаатларини ҳисобга ола билиши муҳим аҳамиятга эга ҳисобланади.

Ушбу вазифа ва талабларнинг юқори сифатда бажарилишини таъминлаш юзасидан узлуксиз равишда амалга ошириб бориш лозим бўлган ишлар қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

1. Кадрлар сиёсати билан боғлиқ меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни мавжуд талаблар даражасида такомиллаштириб бориш.

2. Кадрлар тайёрлаш соҳасида рақобатбардошлик сифатларини ошириб бориш.

3. Раҳбар ва бошқарув кадрларининг узлуксиз таълим олишлари ва малакаларини мунтазам такомиллаштириб боришларини таъминлаш.

4. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимидаги барча таълим муассасаларининг замонавий талаблар даражасида фаолият олиб боришини мунтазам таъминлаб бориш.

5. Кадрларни танлаш тизимининг замонавий илғор усулларини амалиётга жорий қилиш.

6. Кадрларнинг иш фаолияти самарадорлиги мониторингини олиб бориш.

7. Кадрлар бошқарувининг электрон тизимини яратиш ва амалга жорий қилиш.

Кадрлар бошқаруви самарадорлигини оширишнинг ушбу йўналишлари бўйича долзарб муаммоларни белгилаш ва уларнинг ечимини ўз вақтида илмий-назарий асосланган ҳолда замонавий талаблар даражасида ҳал этиб бориш республикамизда кадрлар сиёсатини шакллантириш ва амалга оширишда алоҳида ўрин тутади¹⁵⁶.

“... тараққиёт ва ислохотларнинг ҳозирги босқичида кадрлар билан ишлаш ўта муҳим, амалий аҳамият касб этади. Илгаригидаги сингари кадрларни шунчаки танлаб, жой-жойига қўйиш билан иш битмайди. Аввало одамларни, биринчи галда барча даражадаги бошқарув ва ишлаб чиқариш раҳбарларини ўқитиш, тарбиялаш керак.... Иш кетмадими, дарров раҳбарни ўзгартиришга ўрганиб қолганмиз. Айрим тармоқларда раҳбарлар икки-уч мартадан алмаштирилди... резервда талабга жавоб берадиган ғайратли,

¹⁵⁶Ф.Махмудова. Кадрлар бошқарувининг замонавий йўналишлари. // Газета Норма маслаҳатчи / 2013 год / № 46 /

билимли одамлар бўлмаса, минг уринмайлик, ҳеч нарса ўзгармайди... Бир сўз билан айтганда, тадбиркор ва серғайрат менежерлар, маъмурлар, билимдон бошқарувчилар тайёрлаш тизимини тубдан ўзгартирмоқ керак”¹⁵⁷.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев бугунги кундаги раҳбар кадрлар олдига бир қатор вазифаларни, яъни ташаббускорлик, иктисодиётни жадал ривожлантириш, хорижий сармоядорларни Ўзбекистонга жалб этиш орқали янги иш ўринларини яратиш каби вазифаларга алоҳида эътибор қаратмоқдалар.

“Бугун мамлакатимизнинг барқарор ривожланиш йўлида изчил илгарилаб боришини таҳлил қилар эканмиз, ўтган йили принципиал муҳим ислохотларни амалга ошириш бўйича қатъий қадамлар қўйилди, деб айтишга барча асосларимиз бор.

Бу ислохотларнинг асосий мақсади – аҳоли учун муносиб ҳаёт даражаси ва сифатини таъминлашдир. Жадал ва барқарор ривожланишга қаратилган бу сиёсат бундан кейин ҳам сўзсиз давом эттирилади.

Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбарни – бу Бош вазир ёки унинг ўринбосарлари бўладими, ҳукумат аъзоси ёки ҳудудлар ҳокими бўладими, улар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиб қолиши керак. Энди ҳар биримиз, энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси – ўзимиз масъул бўлган соҳа ва тармоқда ишларнинг аҳолини танқидий баҳолаш асосида зиммамизга юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришни таъминлашдан иборат. Шундай давр келди”¹⁵⁸.

Муаммонинг асосий сабабини худди мана шу сўзлардан излаш керак. Негаки, эндиликда давлат, нодавлат, нотижорат ташкилотларнинг эркинлашуви, замонавийлашуви, самарадорлиги, ихчамлашуви, айна пайтда кучайиши ва замонавий қувват билан иш олиб бориши давр тараққиётини кўра билувчи, ташаббускор, билимдон, зийрак, ғайратли ва айниқса, адолатли раҳбар кадрлар ҳаракатига боғлиқ бўлиб қолаётир. Негаки, тараққиётни халқ амалга оширади, унга бу имкониятни эса раҳбар ва раҳбарият яратиб беради. Ана шу масалада кўпчилик раҳбарларда масъулият, қатъият ва азму шижоат етишмаётганлигини ҳам кўришимиз мумкин. Қатор

¹⁵⁷Каримов И.А. Хаяфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. Т.6. – Т.: “Ўзбекистон”, 1998. –Б. 304-305.

¹⁵⁸Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: “Ўзбекистон”, 2017.

хатою иллатларга оғиб кетиб, масъулият ва ишончни йўқотган амалдорлик фаолиятларига ҳаётий мисоллар келтиради ҳамда бу ҳолатни бартараф қилиш давлат ходимларини лавозимга танлаш ва тайинлаш билан боғлиқлигини алоҳида таъкидлаш лозим.

Дарҳақиқат, бошқарув соҳасини модернизациялаш бугунги куннинг долзарб масалаларидан биридир. Халқ олдидаги масъулиятни ҳис қилиб, унинг ишончини қозона олмаган, келажакни олдиндан кўриб, унга ташаббускорлик билан пешвоз чиқа билмаган, катъиятсиз, шижоатсиз раҳбарлар ўз даражаларига кўра бошқарувчи бўлганликлари учун ҳам билиб-билмай тараққиётга тўсиқ бўлмасликлари керак. Бунинг учун энг аввало, кадрлар танлашнинг расмий ҳужжатчилик билан боғлиқ услубларини ислоҳ қилиш, шунингдек, бу борада жаҳон тажрибасини кенгроқ ўрганиш зарур. Хусусан, Япония, Франция, Германия, Россия каби мамлакатларда давлат хизматчиларини танлаш эълонлар бериш йўли билан жалб этилган кадрлардан категориялар бўйича бир неча турда босқичма-босқич имтиҳонлар олиш жараёнлари орқали саралаш асосида амалга оширилади. Францияда тақдим этилган ҳужжатлардан ташқари ишга муносабатда маданият устунлик касб этиши кўриниб туради, АҚШ ва Хитойда тадбиркорликка, Германияда ташаббускорликка, Россияда эса ҳуқуқ ва тартиб-интизомга алоҳида эътибор қаратилган. Албатта, ҳар бир ҳукумат раҳбарияти раҳбар танлашда ўз халқи интилишлари, эҳтиёжлари, моддий, маънавий, ижтимоий, миллий ғояси ва манфаатларини ҳисобга олади. Шунинг учун ҳам кадрлар сиёсати бошқарув тизимидан доимий жиддий эътиборни талаб қилади ва унинг ижобий ёки салбий натижаларига раҳбарият жавобгар бўлиб қолади.

Биринчи Президентимиз И.А.Каримов 2012 йилни “Мустаҳкам оила йили” деб эълон қилар экан раҳбар кадрлар олдиган бир қатор устувор вазифаларни куйди: “бугунги кунда юртимизда ёш оилаларга кўрсатилаётган эътибор ва ғамхўрлик ҳақида кўп гапириш мумкин. Шу билан бирга, ҳолисона тан олишимиз даркор – ана шундай саъй-ҳаракатларимизни изчил давом эттириш, қайерда бўлмасин, марказда, шаҳар ёки қишлоқ жойларда бўладими, эзгу мақсадларимизнинг ҳар томонлама тасдиғини кўриш учун ҳали жуда кўп ишларни амалга оширишимиз керак.

Шу ҳақда гапирар эканмиз, бу масъулиятли вазифаларни муваффақиятли адо этиш биринчи навбатда давлат идораларининг

раҳбарлари, кенг жамоатчилигимиз, турли ижтимоий тузилмаларнинг ташаббуси ва амалий ҳаракатларига боғлиқ экани барчамизга аён бўлиши даркор”¹⁵⁹.

Хулоса қилиб айтганда “Ҳар қандай раҳбар, ҳар қандай мустақил киши халқ олдида, юрт олдида ҳисобдор, жавобгардир деган қондадан келиб чиқиш шарт”¹⁶⁰. **Иккинчидан**, раҳбарликка оид билимлар, айниқса, раҳбарликда муваффақиятга эришишга олиб келадиган ва муваффақиятли раҳбарликка тўсқинлик қиладиган шахс хусусиятлари тўғрисидаги билимлар билан уларни қуроллантириш керак. **Учинчидан**, замонавий раҳбар кадрларга қуйиладиган талаблар ва масъулият мезонларидан ҳар бир раҳбар хабардор бўлиши керак. Бу раҳбарнинг ўз фаолиятини самарали ташкил этишига ёрдам беради. **Тўртинчидан**, муваффақиятли раҳбарликка эришиш учун зарур сифатлар адолатлилик, одиллик раҳбар фаолиятида акс этиши жамиятимизда демократик тамойилнинг юқори аҳамиятга эга эканини кўрсатади.

Бошқарув жараёнларида раҳбар фаолиятига таъсир этувчи шундай омиллар борки, уларсиз раҳбарнинг самарали фаолиятини тасаввур қилиб бўлмайди. Бу ўринда биз объектив ва субъектив омилларни алоҳида ажратиб ўрганишимиз керак. Раҳбар самарали фаолият юритиши учун демократик жамият, ҳукуқий давлат, қонун устуворлиги каби тамойиллар амал қилиши лозим. Шуниндек, раҳбарнинг билимли, малакали, ўз касбининг устаси бўлиши каби субъектив омиллар ҳам самарали бошқарув фаолиятининг кафолатидир.

Замонавий бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар ишининг самарадорлигини таъминловчи омиллар қаторида энг муҳимларидан инсон омили ва ахборот омиллари муҳим ўрин тутаети. Турли корхона ва ташкилотлар раҳбарлари ўз имкониятлари ва юзага келувчи иқтисодий имкониятлардан келиб чиққан ҳолда бошқаришнинг турли усуллари ёрдамида эришилади. Фикримизча, самарадорликка эришишнинг ҳамма учун тўғри келувчи ягона йўли мавжуд эмас. Ташкилот раҳбарининг вазифаси барча фаолият турларида самарадорликка эришиш йўлларини қидириб топишдир. Бошқарув самарадорлигига жуда кўп ташқи ва ички омиллар таъсир

¹⁵⁹Бизнинг йўлимиз – демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. Президент Ислам Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 19 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // “Халқ сўзи”, 2011 йил 8 декабрь.

¹⁶⁰Каримов И.А. Ўзбекистон мустақиллигига эришиш оstonасида. –Т.: “Ўзбекистон”. 2011. 434 бет.

кўрсатар экан, улар орасида раҳбарнинг ташкилот ходимлари ижтимоий эҳтиёжларини қондириш йўлида бозор имкониятларини ишлата билиши, муҳим бошқарув қарорларини қабул қила олиши алоҳида аҳамият касб этиб бормоқда.

Замонавий раҳбар ўз фаолияти давомида амал қилиниши лозим бўлган қоидалар:

1. Бошқа инсонлар билан чин юракдан қизиқиб юринг
2. Табассумингизни дариғ тутманг
3. Қайси тилда изҳор этилишидан қатъи назар инсоннинг исми – ҳаётида энг ширин, азиз ва аҳамиятлидир.
4. Доимо яхши тингловчи бўлинг, бошқаларни ўзи ҳақида сўзлашини рағбатлантиринг.
5. Суҳбатдошингизни қизиқтирадиган масалада кўпроқ гапиринг.

Замонавий раҳбар қўйидаги қоидаларга амал қилишга ҳаракат қилиши лозим:

1. Ижтимоий аҳамиятга эга бўлган қадриятларни раҳбар аниқ равшан тушуниши;
2. истикболдаги тараққиётни аниқ олдиндан тасаввур қилиши;
3. юзага чиқадиغان муаммоларни ечимини ижодий тарзда ечиш йўлидан бориши;
4. бошқарув тамойилларини билиши;
5. доимий тарзда ўз устида ишлаб юксалиб бориши;
6. ишни гуруҳ, жамоа бўлиб ташкил эта олиши;
7. хулқ атворидаги хатоларини тузатиб бориш, ҳар қандай вазиятда ўзини бошқариб, доимо кўлга ола билиши, ходимлари билан ҳурмат ва эътиборли бўлиши;
8. ижтимоий психология асосларини яхши билиши керак.

Жамоада соғлом меҳнат муҳитини таъминлаш учун:

1. Баҳсда ғалаба қозонишнинг энг яхши усули – баҳслашишдан бош тортишдир.
2. Ҳамсуҳбатингизни фикрини кадрланг, ҳеч қачон "Сиз ноҳақсиз" деманг.
3. Агарда Сиз ноҳақ бўлсангиз, тез ва кескин тарзда тан олинг.
4. Суҳбатнинг бошиданок дўстона оҳангда сўзлашинг.
5. Ҳамсуҳбатингизни тезда "ҳа" дейишга қодир ва муносиб бўлинг.
6. Суҳбат довомида ҳамсуҳбатингизга кўпроқ вақт беринг.

7. Ҳамсуҳбатингиз сиз айтган ва билдирган фикрларни менга тааллуқли деб ҳисобласин.

8. Ҳамсуҳбатингиз нуқтаи назаридан нарсa ва воқеаларга чин қалбингиздан қарашга интилинг.

9. Бошқаларнинг фикр ва истакларига хайрихоҳлик билан муносабатда бўлинг.

10. Олижаноб ва ҳимматли бўлиб ҳамсуҳбатингизни ҳам шунга қақиринг.

11. Ўз фикрларингизни самарали изҳор этинг.

12. Доимо тегиб кетадиган жойларига тегиб баҳсга чорланг.

Раҳбар ишини ташкил этишнинг ташкилий тартиби бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнида барча ишчи кучларидан оқилона фойдаланиб, яхши натижаларга эришишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди.

Раҳбар ишини ташкил этиш элементларига қуйидагилар киради:

- Жамоанинг ишини ташкил этиш (меҳнат тақсимоти, меҳнатни мазмунига ва кўра аниқ белгилаш) иш услублари ва тартибини, усулларини танлаш;

- шахсий ишини ташкил этишнинг ўзига хос муаммолари (иш вақтини режалаштириш ва тақсимлаш, келувчилар оқимини бошқариш, индивидуал иш усули, хатларни ва ҳужжатларни оқилона олиб бориш ва ҳоказолар);

- ҳисоблаш ва оргтехника воситаларидан фойдаланишни ташкил этиш;

- ходимлар, ижрочилар меҳнатини муҳофаза қилиш, уларни ва уларнинг атрофидаги инсонларнинг хавфсизлигини таъминловчи тадбирлар;

- меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва иш вақтининг бесамар йўқолишининг олдини олишга қаратилган тадбирлар;

Раҳбар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари:

Раҳбар шахси унинг бошқарув сифатлари билан белгиланади. Бу масалалар билан хорижлик олимлардан М.Вудкок, Д.Френсислар муваффақиятли фаолият кўрсатиш, бошқаришнинг ишчи гуруҳларини натижали бўлиши учун раҳбар малакасининг бўш ва юксак томонларини алоҳида ажратиб кўрсатадилар.

Йиғилиш, мажлислар ўтказиш ва унда чиқишларга тайёрланиш:

Ҳар куни эрталаб раҳбар планерка – режаларнинг бажарилишига бағишланган кенгаш ўтказади. Улар қоидага асосан, қисқа муддатли бўлиб энг кўпи билан 15 минут давом этади ва қайтариловчан ходиса тариқасида амал қилади. Уларда ўтган кунларда қилинган ишлар ҳақида ҳисобот берилади ва бу куни қилинган ишлар ҳал этилади. Бу кенгашдаги асосий талаб мумкин қадар фикрни қисқа баён этиш ва максимал даражада ахборот беришдан иборатдир.

Иш вазифалари ва уларни бажариш жадвалини тузиш:

Раҳбар кун мобайнида маълум бир белгиланган вақтга эга бўлади. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, раҳбарнинг иш кунининг вақти қатъий чегараланмаган, аммо чекланган ва уни шундай режалаштириши керакки, иш куни 14-15 соатгача чўзилиб кетмаслиги шарт. Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, раҳбарнинг иш унумдорлиги кун давомида турлича бўлади. Унинг иш унумдорлигининг энг юқори вақти соат 10.00-11.00ларга тўғри келади. кейин эса пасайиб кетади. Тушликдан кейин (соат 14.00-15.00 оралиғида) иш унумдорлиги яна кўтарилади, аммо 15.00 дан кейин яна пасайиб кетади. Шуларга мувофиқ энг зарур қарорларни қабул қилишни иш қобилятининг энг максимал даврларида қабул қилиш зарур ҳисобланади.

Раҳбар ўз иш кунини диққат билан режалаштириши керак. Буларга мувофиқ келадигани бажариладиган иш вазифалари жадвали ҳисобланади. Бу иш жадвалида кун давомида аниқ такрорланиб келадиган турли қандайдир қилинадиган ишларга аниқ вақт белгиланиши керак. Масалан, ҳар куни ўтказиладиган 9.00 дан бошлаб 15 минут давом этувчи йиғилиш, ҳафтанинг икки куни турли масалаларда ташриф буюрувчиларни 14.00дан 16.00гача қабул қилиш ва ҳоказо. Кутилмаган вазиятлар учун маълум бир вақтни захирага қолдирилади. Иш жадвалига қатъий амал қилиш мажбурий эмас, аммо у иш вақтидан оқилона фойдаланишга хизмат қилади.

Раҳбар режалаштирилган вазифаларнинг бажарилишини доимий тарзда назорат қилиб бориши керак, шунингдек, ишлатилган иш вақтини таҳлил қилиб бориб, вақт бир нарса учун бир хил сабабларга кўра беҳудага бой берилмаганлигини аниқлаб бориши керак. Натижада раҳбарнинг ўзи вақтнинг сарфланишини яхши билиб олади, шундан кейин эса диққат эътиборини энг муҳим вазифаларни ечишга йўналтириб, нафақат ишлашга, балки юқори натижаларга ҳам эриша боради.

Ходимларни шахсий масалалар бўйича қабул қилиш:

Қабул кунлари учун куннинг маълум вақти қатъий тарзда белгиланиб қўйилгани маъқул ҳисобланади. Энг маъқул вақт 14.00дан 16.00гача бўлади. Агарда бу мумкин бўлса котиб ёки котибанинг келувчилар ҳақида ёзиб қўйган маълумотнамасидан фойдаланган маъқул бўлади.

Раҳбар қабулга келувчи олдиндан келишининг сабабларини билдириб қўйиши лозим. Бу биринчидан, келишнинг сабабини айтишда вақтнинг бекор кетишининг олди олинади. Иккинчидан, раҳбарнинг бу суҳбатга тайёр бўлишига имкон беради. Учинчидан, агар мумкин бўлса ташриф буюрувчини бошқа раҳбар ходимлардан бирига масаласини бевосита ҳал этувчига йўллаш мумкин. Ташриф буюрувчига олдиндан суҳбатлашиш вақтини айтиб огоҳлантириб қўйиш керак.

Ташриф буюрувчиларни қабул қилишни икки: расмий ва норасмийга бўлиш мумкин.

1. Раҳбар келувчини йиғилишлар ўтказиладиган столда бир-бирига рўбару ўтириб суҳбатлашиши. Бу раҳбар билан қабулга келувчининг бир хил шароитда бўлиши ва жойлашишига олиб келади, яъни ҳамсуҳбатларга руҳан осон бўлади. Бу усулдан кўпинча раҳбар ўзаро муносабатлар алоқасини ўрнига қўйишда кенг фойдаланади.

2. Ишчи столида қабул қилиш. Аслида ишчи столида умуман қабулга келувчиларни қабул қилмаслик керак, чунки унда турли муҳим ҳужжатлар бўлиши мумкин, уларни турли сабабларга кўра ташриф буюрувчилар кўриши мумкин.

Раҳбар фаолияти самарадорлигининг мезонлари:

Ҳар бир раҳбар фаолиятининг самарадорлигини аниқлайдиган мезонлар мавжуд. Раҳбар фаолиятини баҳолаш мезони бўлиб, барча жамоа ишининг якуний натижаси ҳисобланади, чунки унда раҳбар ва ходимлар меҳнатининг натижаси узвий боғлиқ ҳолда намоён бўлади. Иқтисодий нуқтаи назардан ташкилот ишининг фойда олишида, маҳсулотнинг сифат ва миқдориди, янги маҳсулотнинг таннархида кўринади. Булардан ташқари, раҳбар фаолиятининг самарадорлиги психологик мезонлар орқали ҳам баҳоланади:

1. Жамоа аъзоларининг турли жиҳатдан шу ташкилотга аъзолигидан қониқиши (масалан, ҳамкасблари билан ўзаро муносабатларидан қониқиши, раҳбар билан яхши муносабати, меҳнат шароитлари, ойлик иш ҳақларидан ва ҳоказо);

2. жамоа аъзоларининг мотивациясида (одамларнинг мазкур жамоада меҳнат қилиш ва аъзо бўлиб қолиш истаги);
3. жамоада раҳбарнинг обрўси, авторитети;
4. жамоанинг ўзаро мустаҳкам бирлигини ва муваффақиятли ишлаётганлигини баҳолашлари керак.

Раҳбарлик фаолияти самарадорлигини ошириш учун ташкилотнинг “гуллаб яшнаши” учун раҳбар бир қатор тамойиллардан фойдаланган ҳолда қатор зарурий ишларни қилиши керак.

Ишлаб чиқариш соҳасида:

1. Талаб юқори бўлган маҳсулотни ишлаб чиқариш;
2. юқори сифатли ва унумдорлигини таъминлайдиган илғор замонавий асбоб-ускуналардан ва технологиялардан фойдаланиш;
3. таннархни камайтириш;
4. ишлаб чиқаришни автоматлаштириш;
5. юксак малакали ходимларга эга бўлиш;
6. таъминотчиларнинг етказиб бераётган хом-ашъёлари ва бутловчи қисмлари устидан назорат ўрнатиш;
7. оқилона молиявий сиёсат юритиш.

Ташкилий соҳада:

1. Ташкилот хусусиятларига мос янгича ташкилий тузилма;
2. бошқарув тизимининг марказлаштириши, яккабошчилик (биргина бошлиқ қўлидаги раҳбарлик);
3. билимдон ва зукко ўринбосар ва муовинларга эга бўлиш ва ўз ваколатларини бир қисмини оқилона уларга ўтказиш;
4. маркетинг хизматининг мавжудлиги (маҳсулотга талабнинг борлиги, сотиш, реклама);
5. оқилона ва мослашувчан, ўзгарувчан режалаштириш (стратегик режа, бизнес режа, кундалик режалар);
6. истиқболдаги ишлар (жамоа ишини юксалтиришга доир тадқиқот ишлари олиб боришни ташкил этиш ва ҳоказолар);
7. ходимларнинг ҳуқуқлари, бурчлари, ваколат ва масъулиятларини аниқлаб қўйиш;
8. қатъий меҳнат тақсимоти;
9. бошқарув ходимларининг захирасини тарбиялаш;
10. ҳар бир ходимнинг ўзига хос қизиқишлари, билимдонлиги, бир-бири билан чиқиша олишига қараб ишларни тақсимлаб бериш;
11. ходимлар малакасини ошириш, ўқитиб бориш;
12. аниқ ахборот тизими ва алоқага эга бўлиш, бошқарув маълумотларининг компьютер базасини яратиш;

13. фаолият натижалари устидан ўйланган назорат қилиш тизимини яратиш (огоҳлантирувчи ва кундалик назорат);

14. бошқарув қарорларини жамоа бўлиб қабул қилиш;

15. қуйи ходимлар ташаббусларини рағбатлантириб бориш;

16. ташкилот ва ходим ўртасида тузилган битимга асосан қаттиқ меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомига риоя қилиш;

17. ходимларни самарали ва эғилувчан тарзда рағбатлантириб бориш лозим;

а) меҳнати натижасига кўра адолатли моддий рағбатлантириш (ойлик иш ҳақи, ташкилотнинг олган фойдасига кўра акцияларига дивидентлар бериш, меҳнатида эришган юксак натижалари учун мукофотлаш);

б) ижтимоий имтиёزلардан (уй-жой, тиббиёт хизмат, болалар боғчалари ва маданий хордиқ, дам олиш ва санаторийларда);

в) меҳнатни тўғри ташкил этиш ва ишлаш учун яхши шарт-шароитлар яратиш;

г) маънавий тақдирлаш қадриятларини тан олиш, ходимнинг иши аҳамиятини таъкидлаш (оғзаки мақтов, матбуотда, кинода, ҳурмат тахтасида оммавий тарзда ҳурматламоқ);

д) ходимнинг шахсий аҳамиятини тан олиш — қўл остидаги ходимларга ҳурмат билан, тактик нуқтаи-назардан, одилona муносабатларда бўлиш;

е) ходимларнинг шахсий ўсиш имкониятларининг мавжудлиги ва хизмат пилла пояларидан кўтарилишнинг борлиги;

ж) ходимлар билан келишилган ҳолда рағбатлантириш ва жазолашнинг маълум қонда ва нормаларини қабул қилиш;

з) меҳнат интизомига ва сифатига қаттиқ қўллик билан ёндошув;

и) асосланган ва адолатли жазолаш;

к) низоли муаммоларни ижобий ҳал этиш;

л) вазиятли мусобақалар ва соғлом рақобат муҳитини яратиш;

м) жамоада соғлом муҳитни ташкил этиш;

н) ҳар бир ходимга индивидуал ёндошув, жамоанинг ва ходимларнинг ривожланганлик (юқори, юксаклик) даражасига қараб, вазиятга қараб мослашувчан раҳбарликни олиб боришдан иборат.

Раҳбар фаолиятининг мезонларида раҳбарнинг обрў даражаси ҳам муҳим ўрин тутади.

Раҳбар авторитетининг уч хил шакли мавжуд:

1) Формал авторитет; унга раҳбар эгаллаган лавозимига асосан ҳокимият берган ваколатларга қараб иш тутади.

Раҳбарнинг лавозими билан боғлиқ бўлган авторитети ўз ходимларига таъсир ўтказишининг 65% ни ташкил этади, ходимига 100%ли таъсир этишга эришиш учун яна қўшимча ўзининг руҳий авторитетидан фойдаланиши лозим. Бу ҳам икки қисмдан иборат бўлиб: 2) ахлоқий ва 3) амалий ҳаракатлари билан боғлиқ бўлган авторитети (функционал).

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасида Олий Мажлиснинг Қонунчилик палатаси депутатлари, Сенат аъзолари Вазирлар Маҳкамаси аъзолари ва барча ҳокимлар билан 2005 йил 7 февралда ўтказилган йиғилишда сўзлаган нутқларида “Раҳбарлик лавозимига – масъул вазифага тайинланадиган одамлардан нималар талаб қилинади, улар қандай хусусият ва фазилатларга жавоб бериши кераклиги ҳақида кўп гапирамиз. Биз кўпинча раҳбар қатъиятли, билимдон ва талабчан бўлиши керак, деймиз. Хеч шубҳасиз, раҳбар учун бу фазилатлар сув билан ҳаводай зарур. Лекин ҳозирги замонда фақат шуларнинг ўзи билан узоққа бориб бўлмайди. Раҳбар қачон эл-юрт ишончини, эътиборини қозона олади? Қачонки юраги, қўли тоза, кўнгли очиқ, ақл ва заковат соҳиби бўлса, унинг табиатида қатъиятлилиқ билан билим, талабчанлик билан адолат уйғун бўлса, у ўзи бошқарадиган одамларнинг ғам-ташвишларини ўз қалбидан ўтказишга қодир бўлади. У ўзининг иссиқ истараси, муомаласи бўладими, қандайдир бошқа ижобий жиҳати биланми, одамларнинг эътиборини ўзига тортадиган, бир сўз билан айтганда, халқнинг кўнглига йўл топа оладиган бўлиши шарт” деб, таъкидлаб кетган.

3.3. Ижтимоий-сиёсий институтларининг модернизациялашиш жараёнларининг узлуксизлиги ва кадрлар тайёрлаш тизимининг янгиланиш истиқболлари

Раҳбар кадрлар захираси рўйхатида турган номзодлар раҳбарлик сифатларини шакллантириш, уларни раҳбарлик мансабига тайёрлаш ёки уларнинг бошқа даражадаги мансабга ўтиши учун малакасини ошириш муҳим аҳамият касб этадиган жиҳатлардан биридир. Кадрларни раҳбарлик мансабларига тайёрлаш уларга мақсадли таълим бериш билан узвий мувофиқлаштирилган ҳолда амалга оширилади. Масалан, вазирликлар, давлат идоралари,

вилоят, шаҳар, туман ҳокимликларидаги кадрлар захирасини янги мансабларга тайёрлаш тўрт хил шаклда олиб борилади:

1) Раҳбар кадрларни тайёрлаш.

2) Кадрлар маҳоратларини ошириш.

3) Кадрлар касбий малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш.

4) Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида таълим олиш¹⁶¹.

Авваламбор, кадрларни танлашнинг тизимлилигини кучайтириш ва бу иш билан юқорида зикр этилган барча жабҳаларни қамраб олиш керак. Бундай ёндашув бирон-бир компонентлар тушиб қолмаслигини ва ҳаммага бир хилда эътибор берилишини кафолатлайди.

Кадрларни танлашда *номенклатура* ўта муҳим ўрин тутади. Уни бошқарув механизмининг ривожланишига қараб узлуксиз тақомиллаштириб бориш зарур.

Биз ходимларни юқори лавозимга кўтариш процедуралари: бўш жойлар, номзодлар ҳақида ахборот, тавсия этувчиларнинг масъулияти, номзодларни таклиф этиш ҳуқуқларини тартибга солиш, номзодларни муҳокама қилиш, тайинлаш ва лавозимга киритишни яхшилаш зарурлиги ҳақида юқорида гапириб ўтдик. Агар бу ҳолатларнинг ҳар бирини алоҳида оладиган бўлсак, улар унча муҳим бўлиб туюлмайдди. Аммо биргаликда улар кадрларни танлаш ишини янги босқичга кўтариш имконини беради.

Бошқарув кадрларини танлаш тизимида ротациянинг аҳамиятини ҳам кучайтириш керак. **Ротация** янги вазифаларни ҳал қилиши имконини беради ва турғунлик, расмийчилик каби иллатларни бартараф этиш воситаси бўлиб хизмат қилади. Ротация техника ва технологияларни бир тармокдан бошқа тармокқа ўтказишнинг қудратли воситасига айланиши мумкин.

Бошқарувнинг бошқа бўғинлари қатори, кадрларни танлаш ҳам режалаштирилиши керак. Боз устига, танлашнинг истиқболлилиги ва узлуксизлиги узоқ муддатли ёндашувни талаб этади. Шунинг учун ҳам дастурлар ва режалар тизимини ривожлантириш ҳамда уларни якка тартибда касбий ўсиш истиқболлари даражасига кўтариш муҳим вазифадир.

Кадрларни танлашни унинг хизматларини мустаҳкамлаш, ҳужжатларга ишлов бериш замонавий технологияларини амалга

¹⁶¹Қаранг: Ф.Р.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари // Сийсий фанлар доктгоринилмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009. 231-бет.

жорий этиш, кадрлар бўлимларида ишлайдиган мутахассисларни тайёрлашни ташкил этиш нуктаи назаридан ҳам яхшилаш талаб этилади. Кадрлар иши статистикаси, яхши йўлга қўйилган ҳисобга олиш, ахборотни тўплаш ва янгिलाш тизимлари зарур.

Захирадаги кадрлар билан ишлашни яхшилаш. Захирадаги бошқарув кадрлари муаммоларини таҳлилдан ўтказишда биз захирадаги кадрлар сонининг нормативларини ўрнатиш, кадрларни ўқитиб-ўргатиш, улар билан ишлаш ва уларни захирага қабул қилишнинг махсус шакллари ривожлантириш ва ҳоказоларнинг муҳимлигини қайд этиб ўтдик. Бу чора-тадбирлар ижобий натижалар бериши учун юзага келган амалиётда қўшимча ўзгаришларни амалга ошириш зарур.

Бошқарув органлари аппаратининг (бир қатор лавозимлар бўйича) штатлар жадвалини тасдиқлашда ўша лавозимнинг иш ҳақи белгиланган *стажерлар* штат бирлигини назарда тутиш лозим.

Расман захирага қабул қилинган ходимларнинг иш ҳақига қўшимча ҳақ (умумий захирага камроқ, тезкор захирага кўпроқ (10-20% гача) миқдорда) белгиланса, мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай қўшимча ҳақларни белгилаш учун ташкилотнинг умумий иш ҳақи фондига нисбатан фоизларда ўлчанадиган алоҳида фонд ташкил этиш керак. Қўшимча ҳақ захирага қабул қилиш стимул бўлиб хизмат қилади ва захирада турганидан кейин юқори лавозимга кўтарилмаган ходим томонидан кўриладиган зарарни қоплайди, чунки икки-учта номзоддан фақат биттаси лавозимга тайинланади.

Тезкор захира ходимини ҳар ҳафта ёки ҳар ойда ҳафтада битта бўш кун кўринишида бериладиган *қўшимча меҳнат татили* ҳам рағбатлантиради.

Захира энг муносиб ходимларни аниқлаш имконини беради. Бунда «абадий захирачилар» пайдо бўлмаслиги учун *захирада бўлишнинг умумий муддатини* қатъий тартибга солиш керак. Захирада узок вақт бўлиш ходимни ишдан совутади. Захирачининг иш ҳақига қўшимча ҳақ тўлашнинг мажбурийлиги захирани шакллантирувчи идораларни янги номзодларга жойни бўшатиш учун қайсидир босқичда ходимларни захирадан чиқаришга мажбур қилади.

Захирада бўлиш муддатининг қатъий белгиланиши ходимга ўз келажагини режалаштириш имконини беради. Раҳбарлар ходимни захирадан чиқаришда ноқулайлик сезмайдилар. Бу муносабат билан «янги лавозимга кўтарилмаган ва шунинг учун ҳам захирадан

чиқарилган» ходимларни ва «янги лавозимга кўтариш учун муносиб топилмаган» ходимларни тафовут этиш зарур.

Биринчи тоифа ходимлар – захира тизимининг қонуний натижаси. Захирада туриш – малака оширишнинг алоҳида шакли. Шунинг учун ҳам захирадан чиқарилаётган ходимни албатта ташаккурнома, фахрий ёрлик ёки мукофот билан тақдирлаш керак. Захирада бўлиш вақти сайлаб қўйиладиган органлардаги фаолият қатори сўровномада қайд этилиши лозим.

Захира – бу юқори лавозимга кўтаришга яроқсиз бўлиб чиққан ходимларни саралаш воситаси ҳамдир. Захирадаги ходимларни лаёқатсиз ва яроқсиз деб топиш уларни мазкур захирага қабул қилган органларнинг обрўсига путур етказди, деган қараш мавжуд. Аммо захира – бу тайёргарлик мактабигина эмас, илгари эътибор камлиги учун яхши сезилмаган жиҳатлар аниқланиши мумкин бўлган ўзига хос «ўтказиш пункти» ҳамдир. Шунда захирага қабул қилиш яхши ишлайдиган ходимларни рағбатлантирибгина қолмасдан, амалпараст ходимларни чўчитади ҳам.

Команда муаммосига эътиборни кучайтириш. Кадрларни танлашга бўш жойга ходимни танлаш фақат маъмурий процедураси деб қараш мумкин эмас. «Лавозим – ходим» нисбатидан ташқари «ушбу номзод – у ишлаши керак бўлган бошқарув жамоаси» нисбатини ҳам кўриб чиқиш зарур. Бу кадрларни танлашга бошқарув командаси нуктаи назаридан ёндашишдир.

Бугунги кунда Европа Иттифоқи томонидан молиялаштирилаётган “Бошқарув кадрларни тайёрлаш дастури (МТР) – Ўзбекистонда кичик бизнес корхоналари раҳбарларининг салоҳиятини ошириш” лойиҳаси Ўзбекистон Республикаси Савдо-саноат палатаси билан ҳамкорликда Европа Иттифоқи корхоналарида Ўзбекистондаги кичик бизнес корхоналари менежерлари малакасини ошириш бўйича бир қатор лойиҳалар амалга оширди. Бошқарув кадрларни тайёрлаш дастури лойиҳасининг асосий мақсади Ўзбекистонда кичик бизнесни самарали бошқариш ва унинг узоқ келажакдаги барқарор ривожланишини таъминлашга қодир малакали ва салоҳиятли тадбиркор ҳамда менежерлар сонини кўпайтиришга қаратилган. Шу билан бирга, Ўзбекистонлик менежерларнинг бошқарув кўникмасини ошириш, уларни бизнесни бошқариш ва юритишнинг замонавий усулларига ўқитиш, Европа Иттифоқи ва мамлакатимиз компаниялари ўртасида ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишдан иборат. Европа Иттифоқи томонидан

молиялаштирилган «Бошқарув Кадрларни Тайёрлаш» дастури — Ўзбекистон Республикасида фаолият олиб боровчи кичик бизнес корхоналари раҳбарлари ва хусусий тадбиркорлик субъектлари вакиллари солиҳиятини мустаҳкамлашга қаратилган.

2013-2016 йилларда ушбу лойиҳа WYG International Limited (Буюк Британия), Parij Il-de-Frans Савдо-саноат Палатаси (Франция), Бирмингем Савдо-саноат Палатаси (Буюк Британия), PLANET S.A. (Греция) ҳамда Anticrisis Management Consulting (Ўзбекистон)дан иборат Консорциум бошчилигида European Profiles S.A. (Греция) компанияси томонидан ўқитиб бериладиган амалга оширилган¹⁶².

Ижтимоий-сиёсий институтларнинг модернизациялашиш жараёнларининг узлуксизлиги ва кадрлар тайёрлаш тизимининг янгилашиш истиқболлари Германия халқаро ҳамкорлик жамияти (ГИЦ), Европа менежменти ва технологиялар мактаби (ЕМТМ¹⁶³), Жанубий Кореянинг Хандонг Глобал Университети ва Жаҳон Банки билан қўшма лойиҳаларда амалга оширилмоқда. Масалан, 2016 йил 17 июнь кунини Германия Федератив Республикаси Ҳукумати ва Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати билан 2016-2018 йилларда Ўзбекистон Республикаси корхоналари ва ташкилотлари учун бошқарув кўникмаларини яхшилаш бўйича ҳамкорликка оид икки томонлама келишув меморандуми имзоланган. Германия Федератив Республикаси (ГФР) Ҳукумати ва Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати ўртасидаги 2007 йилда қабул қилинган ташкилотлар ва корхоналар учун бошқарув кадрларини ўқитишда ҳамкорликка оид ўзаро англашув тўғрисидаги Меморандумга мувофиқ, Ўзбекистон Республикаси Савдо-саноат палатаси томонидан Германия халқаро ҳамкорлик жамияти ҳамкорлигида ўзбекистонлик менежерлар учун Германияда иш ўрганишни ташкиллаштириш бўйича ишлар амалга оширилмоқда.

Ҳозирги вақтда бундай метод ҳеч қаерда мустаҳкамланмаган. Жамоада бундай типга мансуб ходимлар етарли бўлганлиги, бошқача тажриба ва феъл-атворга эга ходим кераклиги туфайли расман рад этилган номзодлар кам учрайди. Амалда бу омил камдан-кам ҳолларда, асосан тизимсиз эътиборга олинади.

¹⁶²<http://training.chamber.uz>; <http://mtpeu.uz/uz/about>

¹⁶³Германиянинг "Даймлер", "Сименс", "БМВ", "Люфганза", "Тиссен Крупп", "МАН", "Кнауф" сингари 25 етакчи компанияси ташаббуси билан 2002 йилда асос солинган.

IV БОБ. РАҲБАР ВА БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАЙЁРЛАШ ТИЗИМИНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШДА ХОРИЖ ТАЖРИБАСИГА ТАЯНИШ

4.1. Хорижий давлатларда кадрлар тайёрлаш тизими ва унинг ўзига хос жиҳатлари

Мамлакатда кадрларни иш билан таъминлаш, уларни ўз ўрнига қўйиш тизимини янада такомиллаштириш, уни демократик ва миллий кадриятлар асосида янада замонавийлаштириш ҳозирги даврдаги энг долзарб вазифалардан биридир. Зеро, собиқ иттифок даврида кадрларга нисбатан ишончсизлик билан қараш, уларнинг фаолиятига синфий ва сиёсий-мафкуравий баҳо бериш анъаналарининг пайдо бўлганлиги, ижтимоий-сиёсий ҳаётда эса реал воқеликни бир томонлама кўрсатишнинг авж олиши натижасида кадрларни тайёрлашда салбий ҳолатлар ривожланди.

Бу ҳолат эса ўз ўрнида кадрлар ўртасида таниш-билишчилик, ошна-оғайнигарчилик, уруғ-аймоқчилик, раҳбарлар ҳукмини қонундан устун қўйиш, хизмат вазифасини суиистеъмол қилиш, коррупция сингари иллатлар келиб чиқишига сабаб бўлди. Мустақиллик даврига келиб ҳам нохуш ҳолатлар баъзан учраб турибди. Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов таъкидлаганидек, “Бугун бизга ислохатларимизни тўлиқ амалга ошириш, уларнинг самарадорлигини янада кучайтириш йулида нималар ғов-тўсиқ бўляпти?” Бу – бюрократия, манфаатпарастлик, порахўрлик, маҳаллийчилик, шуҳратпарастлик, лоқайдлик каби салбий иллатлардир”¹⁶⁴.

Бошқарув кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими, кадрларни бошқариш тамойиллари ва стратегияси муаммоси ватанимиз ва хорижий олимлар томонидан турли илмий-амалий мақсадлар негизида тадқиқ этилган. Хусусан ғарб олимларидан Р.Чалдини, А.Файоль, Е.Вильсон, К.Поппер, Ж.Сартр ва бошқалар кадрлар бошқарувида ташқи муҳит таъсирининг роли¹⁶⁵, фаолиятни функционал тақсимлашнинг аҳамияти¹⁶⁶, горизонтал таъсирнинг аҳамияти¹⁶⁷ ва бошқа йўналишларда бошқарувга доир фаолиятнинг

¹⁶⁴ Каримов И.А. Энг асосий мезон - ҳаёт ҳақиқатни ақс эттириш. - Т.: “Ўзбекистон”, 2009. 14-бет.

¹⁶⁵ Сартр Ж. Проблемы метода, М.:1994

¹⁶⁶ Клайд Кей Клахон. Зеркало для человека Введение в антропологию., Санкт-Петербург, 1998.

¹⁶⁷ Allport G. W. The Nature of Prejudice, Mass, Addison. Wesley, Cambridge, 1954.

самарадорлигини тадқиқ этишган бўлса, ватанимиз менежмент соҳаси мутахассислари кадрлар бошқарувида маънавиятнинг роли¹⁶⁸, жамоатчилик фикрининг аҳамияти¹⁶⁹ инсон омилининг ўрни ва бошқа масалаларда тадқиқотларни амалга оширганлар.

Масалан, АҚШдаги Вашингтон штатидаги Кинг округида ишга ёллаш ишларида қариндош-уруғчилик муносабатларининг олдини олиш мақсадида муайян тартиботлар белгиланган. Округ ишга қобилиятли, малакали номзодларни ёллашдан манфаатдор, шунинг учун талабга жавоб берадиган ҳар бир номзодни алоҳида кўриб чиқилади. Округдаги бошқарувнинг асосий мақсадларидан бири - энг муносиб, энг малакали номзодни ишга олишдир. Албатта, бунда раҳбарнинг оила аъзолари, раҳбар билан бирга яшайдиганлар ёки қариндошлари лавозимга номзод бўлишига қуйидаги ҳолатларда йўл қўйилади:

- Уларнинг лавозими ёки раҳбарнинг лавозими лавозимга тайинлаш, бу лавозимдаги шахснинг шикоятини кўриб чиқиш, ишдан бўшатиш ёки интизомий чора кўриш ваколатига ёхуд бошқача таъсир кўрсатиш кучига эга бўлмаса;

- ишга қабул қилинган хизматчи давлат пулини аудиторлик текшируви ёки бошқа текширувдан ўтказиши, қабул қилиши мумкин, зеро давлат пули ёки мулки уларга ишониб топширилади;

- шундай вазиятлар бўлиши мумкинки, раҳбар қариндошининг округдаги бошқарув органлари билан манфаатлари ўзаро зид келмаса;

- номзодни ишга ёллаш жараёнида турли камситишлар, кадрлар сиёсати бўйича зиддиятлар ёки шу каби муаммолар рўй бериши мумкин бўлган ҳолатларда округ бошқарув органлари ишга ёллаш қоидаларини чеклаб қўйиши мумкин¹⁷⁰.

Ривожланган мамлакатларда кадрларни танлашда кучли рақобатчилик бўлишига муҳим аҳамият берилади. Лавозим ўринларига доир эълонларда иш талабларини акс эттириш билан бирга малакали номзодлар сонининг кўп бўлишига муҳим эътибор бериш лозим. Умуман, эълонлар иложи борица кўпроқ номзодларни жалб этиши керак. Уларнинг лавозим талабларини етарлича акс эттириши ва кўпроқ номзодларни жалб қилишини таъминлаш учун

¹⁶⁸М.Бекмуродов, А.Бегматов Ўзбекменталитети ва раҳбар маънавияти, Т.: "Адолат", 2002.

¹⁶⁹Социология. Марузаларматни. Олий ва ўрта таълим нашриёти, Т.: 2002.

¹⁷⁰ Қаранг: Ахлоқ масалалари билан шуғулланувчи комиссия (Кинг округи). - Вашингтон, 1998. 5-6-бет.
(Қўшимча маълумотлар учун Жерсеи Поупга мурожаат қилиш мумкин: Jeremy.pope@tjti.org).

танлов мезонлари ишга таклиф этиш тадбиридан аввал қайта кўриб чиқиши зарур. Алоҳида вазиятлардагина ҳақиқий рақобатдошлик шартларини четлаб ўтиш мумкин. Бундай вазиятлар юзага келганда, қарор чиқарувчи шахс тўғридан-тўғри ишга тайинлашнинг аниқ ва қатъий сабабларини асослаб бера олиши лозим.

Кадрларни танлашда самарадорликни ошириш мақсадида олиб борилган ислохотлар муайян давлат сектори вазифаларининг «қисқариши» ва хусусий секторга оширилишига олиб келади. Натижада, қатор мамлакатларда азалдан мавжуд бўлган давлат секторидаги фаолият билан хусусий сектордаги фаолият ўртасидаги тафовутлар камайиши кузатилмоқда. Шунингдек, кўпгина мамлакатлардаги давлат хизматчилари давлат секторидаги фаолиятини узоқ муддатли иш деб ҳисобламайди.

Австралияда ходимларнинг ўз раҳбарларига ҳар йили ёзма баёотнома топшириш тизими самарали деб топилган. Бу баёотномалар жамоатчиликка хабар қилинмайди. Канадада эса бу каби баёотлар билан Ахлоқ идораси маслаҳатчилари шуғулланади, бироқ у ерда жамоатчилик мазкур маълумотлар билан танишиш ҳуқуқига эга. Шунини айтиш керакки, Хорватия жамоатчилигини баёотлар билан таништириш ва шу орқали ўз фуқароларига давлат тузумини назорат қилиш имконини бериш тажрибасини танлади.

Раҳбар кадрларнинг тақомиллашуви, ўсишида ташкилотларнинг ҳам катта ўрни бор. Ўзини ҳурмат қилган ҳар бир ташкилот ходимларининг ўсишини, билимларини мунтазам равишда тақомиллаштириб боришини истайди. Бунда эса кадрлар бўлими ёки бошқармаси томонидан мунтазам равишда ўтказиб туриладиган сўровлар, кадрларни баҳолаш тадбирлари муҳим аҳамият касб этади. Бугунги кунда кўпгина ривожланган давлатларда кадрларни баҳолаш тизими муваффақият билан амалга ошириб келинади. Аслида бу тизим йирик концернлар, компанияларда ўтказилиши мақсадга мувофиқдек туюлса-да, исталган ташкилотда уни муваффақият билан амалга татбиқ қилса бўлади.

Ғарб давлатларида амал қилаётган кадрларни баҳолаш тизими ва усуллари турлича номлар билан аталади: ходимларнинг йиллик аттестацияси, ишда эришган натижаларига кўра баҳолаш, қўйилган мақсадларга эришишига кўра баҳолаш ва ҳоказо. Назарий жиҳатдан бу тизимларнинг барчаси қуйидаги элементлардан таркиб топади: эришилган натижаларни баҳолаш, йиллик суҳбат, йиллик иш якунларини таҳлил қилиш ва касбий тайёргарлиги, аттестация,

мақсад ва вазифаларни аниқлаш ва олинган натижаларни баҳолаш ва бошқалар. Бу тизимларнинг барчаси учун раҳбарларнинг ходимлар билан даврий суҳбатнинг зарурлиги хос саналади. Суҳбат жараёнида учта асосий мавзуга эътибор қаратилиши лозим:

— Келгуси назоратгача алоҳида иш режаси шаклида мақсадларни аниқлаб олиш;

— ходимнинг иш жойига профессионал кўникиши ёки берилган вазифани тўла ўзлаштириб улгуриши;

— ходимнинг малакасини ошириш эҳтиёжи ва ходимнинг келажаги.

Ғарбдаги мутахассисларнинг кузатишича, ходимлар ўз раҳбарлари билан бўладиган суҳбатга турлича муносабат билдиришади. Аксарият ходимларда бундай суҳбат олдидан худди имтиҳонда бўлганидек ҳаяжонланиш, сиқилиш ҳоллари кузатилса, баъзи ходимлар раҳбарларнинг уларнинг карьераси ва ойлик маошига тўғридан-тўғри таъсир ўтказишга ҳаққи йўқлигини таъкидлаб, норозилик билдиришади¹⁷¹.

Шу ўринда кадрларни баҳолаш тизими қандай самара беришини таҳлил қилиб кўрайлик.

Биринчидан, баҳолаш натижалари ташкилотда қандай одамлар ишлаётганлигини кўрсатиб беради. Иккинчидан эса, кадрларнинг салоҳияти ва қобилияти, уларнинг иқтидори, малакаси ва билимини аниқлаш имкони туғилади. Бу эса кадрларни тайёрлаш, улардан тўғри фойдаланиш имконини беради.

Ва ниҳоят, кадрларни баҳолаш ташкилотдаги мавжуд камчилик ва муаммоларни кўрсатиб беради. Масалан, ходимларнинг фақатгина ижрочи бўлиб қолганлиги ва уларда қатъиятнинг йўқлиги ташкилотда бюрократияга асосланган бошқарув услуби қўлланилаётганидан далолат беради¹⁷².

Кадрларни баҳолаш қайси ҳолатларда ўтказилиши мумкин? Кадрларни баҳолаш муайян кадрнинг салоҳияти, билими ва малакасидан ташқари, унинг жамоада ишлай олиши, раҳбарлик қобилияти ва атрофдагилар билан муносабатларига ҳам ойдинлик киритишини инобатга олсак, уни жуда кўп вазиятларда ишлатиш мумкин. Масалан, ташкилотда янги йўналиш ёки бўлим очилганда

¹⁷¹ Теория и практика управления персоналом. Автор-составитель Г.В. Щекин. 2-издания. МАУП. - Киев. 2003. 56-62 Ст.

¹⁷² Шабанова А., Конькина О., Брянцева Ю. Зачем нам эта оценка? или внутренний PR. // Журнал «Управление персоналом». 2006. №220

вакант ўринларга (бошлик ва мутахассислар) танлашда, ташкилотда ишлаб келаётган ходимларни юқорироқ ёки раҳбарлик лавозимларига ўтказиш лозим бўлганда баҳолаш аниқ ва ишончли маълумотлар беради. Шунингдек, ташкилотдаги ходимлар ўз устида ишламаётган, ташкилот ўз олдида қўйган мақсадларни тўла уддалай олмаётган вазиятда кадрларни баҳолаш катта самара беради. Чунки, кадрларни баҳолаш амалга ошириляётганлигини билган ходим ўз устида ишлашга, билимини бойитишга ва сўровлар давомида ўзининг бор қобилиятларини кўрсатишга интилади. Кадрларни баҳолаш келтириб чиқарадиган иккинчи ҳолат эса салбий бўлиб, ходимлар ўртасида норозилик, тушунмаслик ҳолатларини келтириб чиқаради. Шу боисдан ҳам кўпгина ҳолларда баҳолаш натижалари ходимларга маълум қилинмайди.

Сўнгги йилларда хорижда кадрларни баҳолашнинг янги, илмий-техник усулларга асосланган тизимлари ҳам ишлаб чиқилди. Психологик тестлар, графология усули, “ҳаёт сценарийси”, махсус сўровлар, ассессмент - марказ, 360 градус усули¹⁷³ ва бошқаларни шулар сирасига киритиш мумкин. Ўтказиляётган тестларни учга бўлиш мумкин:

— психомотор тестлар, бу тестлар ёрдамида кадрнинг характери, руҳий ҳолати ва рефлекслари ўрганилади;

— интеллектуал тестлар, бу тестлар ёрдамида ходимнинг интеллектуал хусусиятлари, таҳлил қилиш қобилияти, муаммонинг илдизини аниқлаш, абстракт фикрлаш қобилияти ва бошқа жиҳатлари ўрганилади;

— шахсий, шахснинг ўзига хос бўлган жиҳатларини аниқлаб берувчи тестлар.

Кадрларни баҳолаш тизимининг яна битта самараси ҳақида гапирмасдан иложимиз йўқ. Кадрларни баҳолаш тизими муайян кадрни ўстириш, малакасини ошириш борасида қандай ишлар амалга ошириш лозимлигини аёнлаштириб беради. Келажакда ташкил этиладиган ўқувлар, семинар-тренингларни ташкил этиш, ўтказиш жараёнида эътибор қаратилиши лозим бўлган жиҳатларни белгилаб беради.

Албатта, ҳар бир давлат ва мамлакатда кадрларни танлашда кўпгина омиллар ҳамда ўз миллий хусусиятлари эътиборга олинади. Бу ўринда кадрларга хос муҳим жиҳатлар қандай мезонлар билан

¹⁷³Метод оценки персонала «360 градусов» // <http://www.elitarium.ru/metod-ocenka-360-gradusov-opros-podchinennyj-rukovoditel-organizatsiya-kompetenciya-podrazdelenie-rezultat-razvitiu/>.

ўлчаниши алоҳида аҳамиятга эга. Бу соҳада юқорида келтирилган айрим давлатлар тажрибасини ўрганиш Ўзбекистон учун ҳам муҳим аҳамият касб этади.

Бу хориж тажрибасининг илғор жиҳатларини ўрганиш ва татбиқ қилишни тақозо этади. Бу ҳақда Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримовнинг қуйидаги фикрларини келтириш жоиз: «Шунинг учун ҳам, Ғарб давлатларининг биздан усғунлиги нимада деб сўраса, мен қонун устуворлиги ва жазонинг муқаррарлигида, деб айтган бўлардим»¹⁷⁴. Умуман, раҳбар кадрларни таялаш, жой-жойига қўйишда, шунингдек, унинг қонуний асосларини ишлаб чиқишда ривожланган мамлакатлар тажрибаси билан миллий анъаналарни уйғунлаштириш ўз самарасини бериши шубҳасиздир.

Франция Республикасида давлат ва жамият бошқаруви раҳбар кадрлари «давлат хизмати административ кадрлари» (*Les cadres de servise d'Etat de l'administratife*), таркибига киритилади¹⁷⁵. 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 жойлашиш ва белгилардан келиб чиқиб икки даражага бўлинади: марказий давлат хизмати ва маҳаллий давлат хизмати¹⁷⁶. Уларнинг ҳуқуқ, эркинликлари ва бурчлари 1983 йил 13 июль, 1984 йил 11 январь, 1984 йил 26 январь ва 1986 йил 9 январда қабул қилинган қатор қонунлар воситасида белгиланади¹⁷⁷. Шунингдек, кадрнинг ҳуқуқий мақомига тегишли кўпчилик масалалар қонун асосида тасдиқланган статуслар¹⁷⁸ асосида мувофиқлаштирилади. Давлат хизмати ходимларини дифференциялаш¹⁷⁹ тартибига биноан давлат хизматчиларининг барчаси 2 та йирик гуруҳга бўлинади:

¹⁷⁴ Қаранг: Каримов И.А. Ўзбекистон демократик тараққиётининг янги босқичида. -Т.: "Ўзбекистон", 2005. 76-бет.

¹⁷⁵ Ўша манба. -Р.20.

¹⁷⁶ Қаранг: Ардан Ф. Франция: государственная система. -М. Французское посольство в Москве, 1994. -114 с.

¹⁷⁷ Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). -М.: Посольство Франции в Москве, 1994.-С.15.; Административное право зарубежных стран. Учеб. пос. -М.: Спартак, 1996. -С. 80-89.

¹⁷⁸ Статуслар - қонун кучига эга бўлган маъмурий ҳисомлар ва маъмурий қоидалар

¹⁷⁹ Дифференциялаш - таъбақлаш, феҳрлаш, тақсимлаш.

1. Давлат маъмуриятидаги фуқаролик ишлари билан шуғулланувчи ходимлар, шунингдек, маҳаллий жамоат ташкилотлари ва ижтимоий соҳага доир муассасалар ходимлари (ўқитувчилар ва врачлар ҳам шу соҳага мансубдирлар);

2. Ҳарбий хизматчилар, суд ва парламент ходимлари.

Мазкур соҳадаги мансабдор шахслар умумий қонунларнинг баъзи моддаларида белгиланган таъқиқлар воситасида ўзларининг баъзи ҳақ-ҳуқуқларидан фойдалана олмайдилар. Масалан, улар намоишлар ва иш ташлаш ҳаракатларида иштирок этиш ҳуқуқига эга эмаслар. Лекин, улар қатор моддий имтиёзларга эгадирлар¹⁸⁰.

Ваколатлари ва функцияларининг аҳамияти ва мураккаблигига кўра фуқаролик ишлари билан шуғулланадиган ходимлар 4 та гуруҳга - “А”, “В”, “С”, “Д” иерархик категория (табақа)ларига бўлинадилар. Ҳар бир категория ишга ёлланиш даражаси ва кадрнинг функцияси характерига қараб бир-биридан фарқланади:

- “А” категориясига мансуб кадрларга бошқарувнинг асосий мақсад ва йўналишларини ишлаб чиқиш вазифаси ҳам юклатилган бўлиб, олий маълумотли, давлат хизматининг раҳбарлик лавозимларида ишловчи мансабдорлардан иборатдир. Улар ҳукумат сиёсати доирасида маъмурий фаолият олиб боришлари, қонун лойиҳалари ва қарорларини тайёрлаш, уларнинг ижросини амалга оширишга доир йўл-йўриқлар ишлаб чиқиш йўналишларида фаолият юритишлари лозим. Бу категорияга ўрта махсус ва олий таълимнинг барча соҳадаги ўқитувчилик лавозимлари ҳам тааллуқлидир.

- “В” категориясида бакалавр ёки шунга тенг маълумот талаб этилиб, улар танловлар асосида ишга қабул қилинадилар. Бу категориядаги кадрлари ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган бошқарув функцияларини амалга ошириш, яъни кўпроқ ижроия аҳамиятига эга бўлган вазифаларни бажариш ваколатларига эгадирлар. Шунингдек, улар маъмурий билим ва тажриба талаб этиладиган баъзи бир махсус маъмурий вазифаларда ҳам фаолият юритишлари мумкин (масалан, маъмурий котиблик ёки назоратчилик лавозимларида)¹⁸¹.

¹⁸⁰ Высшие административные кадры и устройство Европы. –М.:Посольство Франции в Москве, 1999. –С.20–21.

¹⁸¹ “А” категориясига мансуб раҳбар кадрлар мамлакатдаги барча давлат хизматчиларининг 28,4 фоизини ташкил этади. Бу каби курсаткичлар “В” категорияси бўйича 31,8 фоиздан иборат. Қолган давлат хизматчиларининг ҳиссаси “С” ва “Д” категориясига мансуб бўлган кадрларга тегишлидир. Қараңг: Высшие административные кадры и устройство Европы. –М.:Посольство Франции в Москве, 1999. –С. 12.

- “С” категорияси кадрлари эса маълум соҳалар бўйича мутахассислардан иборат бўлса, “D” категориясига мансуб ходимлар ёрдамчилик қилиш (кўпроқ қўл меҳнатига асосланган) характерига эга бўлган лавозимларда меҳнат қиладилар. Бу табақа кадрларига мактабнинг бошланғич ва куйи синфларини битирганлик старли саналади. Кейинги ўн йилликларда Францияда “D” категориясига мансуб ходимлар ва хизматчилар камайиб бормокда¹⁸².

Японияда давлат хизмати кадрларининг қонунчиликка риоя 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 тасдиқланади¹⁸³. Кенгаш аъзолари тўрт йиллик муддатга икки марта тайинланишлари мумкин, аммо, ундан ортиғи таъқиқлаб қўйилган. Кенгаш раиси Кабинет қарорига асосан белгиланади¹⁸⁴.

Япония давлат тузумининг сиёсий моделини тадқиқ қилиш билан шуғулланувчи олимлар унинг сўнгги ўн йилликларда иқтисодий соҳада намоёиш этаётган мисли кўрилмаган улкан ютуқларининг сирини ҳам бу мамлакатда иш олиб бораётган бюрократик аппаратнинг самарали фаолияти билан боғлиқ эканлигини қайд этмоқдалар. АҚШ мутахассислари (масалан, Е.Вогель ва бошқалар) Америка бюрократик хизматчиларида етишмайдиган барча устун жиҳатлар - юксак касбий маҳорат (профессионализм), ворисий изчиллик, чуқур масъулият ҳисси - айнан япон мансабдор хизматчиларига хос фазилатлар эканлигига

¹⁸²Ф.Р.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. // Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009. 126-бет.

¹⁸³Эндоу Н. Система управления государственными служащими и подготовка кадров государственной службы Японии//Тексты лекций. Т.III. -Токио:JICA, 2000. -С.115-116.

¹⁸⁴Ф.Р.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. // Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009. 136-бет.

алохида ургу берадилар¹⁸⁵. Бошқа бир тоифа мутахассислар эса Япония бошқарув тизимига “япон мужизаси”нинг асосчиси сифатида ёндашиб, шу тизимда йўлга қўйилган “умрбод ёлланиб ишлаш”, “кадрлар ротацияси”, “иш жойида қайта тайёрлаш”, “меҳнатга ҳақ тўлаш” тамойилларига ушбу асоснинг негизи, деб қарашади¹⁸⁶.

Германияда давлат хизматчилари ўртасида аниқ расмий фарқланишлар мавжуд бўлиб, уларнинг ичида юқори тоифага мансуб (тахминан 40 фоиз давлат сектори ходимлари) хизматчилар давлат ваколатларини амалга оширадилар. Давлат хизматчиларининг қолган қисми хусусий секторга тааллуқли бўлган меҳнат қонунчилигига амал қиладилар. Давлат хизматчилари давлат агентлари ҳисобланиб, улар иш фаолиятлари давлат хизматига доир қонунчилик асосида мувофиқлаштирилади. Давлат сектори хизматчилари давлатга қарашли бўлган, давлат томонидан молиялаштириладиган иқтисодиёт ёки давлат хизмати соҳаларида ўз касбий бурчларини амалга оширадилар¹⁸⁷.

Германияда катта ёшлиларга таълим бериш, хусусан раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш соҳасидаги таълим соҳаси кўплаб қонун ва низомлар ёрдамида мувофиқлаштирилади. Таълим соҳасида федератив суверенитет бўлишига қарамай, Германиянинг барча ҳудудларида унинг муассасаларини мувофиқлаштирувчи қонунлар мавжуддир.

ГФРда мансабдор шахслар корпоратив қатлам ҳолида шаклланган бўлиб, улар мунтазам равишда турувчи бошқарув тизимининг сиёсий, касбий ва ҳуқуқий назорати остида бўладилар. Кейинги ўн йилликларда бу ҳолатни ўзгартириш учун ҳаракатлар бўлди, аммо, бу ўринишлар ўз самарасини бергани йўқ. Масалан, раҳбар шахслар хизмат интизомини бузганларида улардан юқори

¹⁸⁵ Қаранг: Хосокава М. Время действовать (с думами о новой Японии) // Знакомьтесь - Япония. - М.: Центр по изучению современной Японии, 1994. №5. - С.35-39; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. - М.: Экономика, 1998. - С. 419.

¹⁸⁶ Социальная политика: Учебник / Л.И. Берестова, В.Н. Бобков, Т.Г. Богатырева и друг. Под общ. ред. Н.А. Волгина. - М.: РАГС, 2005. - С. 514.

¹⁸⁷ Интернетнинг қуйидаги сайтларида ҳам Германия давлат хизмати масалаларини ёритувчи бир қатор манбалар мавжуд: Государственная служба Германии. <http://www.rb-de.ru/getmany/state/gosslushb>: Куплевский Н.О. *Государственная служба* в теории и в действующем праве Англии, Франции, Германии и Цислейтанской Австрии. <http://www.bibliord.ru/vcd-681-1-75/goodsinfo.html>; *Государственная служба* в ФРГ. <http://www.de-web.ru/article/a-399.html>; *Государственная служба Германии*: организация и функционирование (политико-правовой аспект). <http://philosophy.pu.ru/docs/govetu/admsist.doc>; Васильченко И. *Административно-государственное управление в странах Европы*. <http://www.gumer.info/bibliotek/Buks/Polit/Vasil/index.php>; Комаровский В.С., Морозова Е.Г. Система государственной службы в Германии. Прочность бюрократических традиций. <http://www.humanities.edu.ru/db/insg/45740>

турувчи мансабдорлар томонидан қўллайдиган мустақил равишда қонунга асосланмаган юрисдикция¹⁸⁸ ҳатти-ҳаракатларини чеклаш имкониятлари ҳозирги даврга қадар топилгани йўқ. Немис ҳуқуқшуносларининг таъкидлашларича, бу каби ҳолатлар бошқарув раҳбарияти фаолиятини расмийлаштириш сари етакламокда, қўйи раҳбарларнинг ташаббускорлик сифатини бўғиб қўйишга сабаб бўлмокда. Бунинг натижасида аксарият ҳолатларда фақат юқоридан келган буйруқлар асосида иш юритиш, қарор қабул қилиш устуворлик қилмокда¹⁸⁹.

Хулоса қилиб айтганда раҳбар кадрларни танлашга қўйидагиларга эътибор қаратиш лозим:

Биринчидан, раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнида бой маънавий меросимизга, қомусий олимларимиз, улуғ аждодларимизнинг илмий асарларига мурожаат қилган ҳолда, уларда халқпарварлик, ватанпарварлик туйғуларини шакллантириш лозим.

Иккинчидан, мустақиллик туфайли, Ўзбекистон ўз ижтимоий тараққиётида янги ғояга, миллий истиқлол ғоясига асосланаётганлиги билан боғлиқ. Чунки, миллий истиқлол ғояси янги дунёқарашни, ёндошувни тақозо этади. Умуман ижтимоий ҳаётга қарашда дунёқараш, ёшларнинг ёндошуви уларнинг тасаввурлари билан бирга бугунги янгиликни, ижтимоий сиёсий, маънавий, иқтисодий ўзгаришларни англаб етиш, уни ҳаётга тадбиқ этиш ҳал этувчи аҳамият касб этади.

Учинчидан, раҳбар кадрларни шакллантиришда жамоат ташкилотларининг ўрнига катта аҳамият бериш лозим. Давлат ташкилотларига кадр танлашда жамоат ташкилотларида ишлаган, малака тўплаган, тажриба ортирган кадрларга таяниш лозим.

Тўртинчидан, ижтимоий маънодаги айрим иллатларни фақат қонун билан чеклаш орқали олдини олиш бирмунча қийин кечади. Бунинг учун «кадр ахлоқи» билан боғлиқ сифатларга, уни тарбиялаш омилларига ҳам кўпроқ эътибор қаратиш муҳим.

Бешинчидан, салбий иллатларга қарши кураш «компания-бозлик», «фақат қариндош-уруғчиликни салбий ҳолда қўриш»га айланмаслиги керак. Муайян шахснинг салбий иллатларига баҳо беришда ҳолислик тўлиқ таъминланиши лозим.

¹⁸⁸ Юрисдикция – (лот.) суд қилиш ҳуқуқи.

¹⁸⁹ Ф. Р. Раъшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. // Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009. 161-бет.

Олтинчидан, хориж тажрибаси билан боғлиқ қондалар миллий-маданий мерос, кадриятлар билан узвий ҳолда инсоният эришаётган ютуқлар билан бойитилиб борилиши керак. Бу Ўзбекистонда айрим ижтимоий иллатларнинг олдини олишга, айти пайтда дунёвий, демократик давлат инсон ҳуқуқлари ва манфаатларининг устуворлигини амалда таъминлашга тегишли шарт-шароит яратиш беради.

Ўзбекистонда “Кучли давлатдан - кучли жамиятига ўтиш”нинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда раҳбарнинг ролини тадқиқ этиш, шу билан бирга раҳбар омилини ўрганиш масаласи ўзининг илмий долзарблиги билан намоён бўлади. Раҳбар омилини илмий нуқтаи-назардан ўрганиш орқали унинг давлат бошқарувидаги мавқеи, ижтимоий – сиёсий жараёнларни бошқаришдаги ўрни ва аҳамиятига объектив баҳо бериш мумкин. Маълумки, раҳбар омили юзасидан жамиятда унинг ижтимоий, тарбиявий, психологик, юридик ва маданий вазифаларини ўрганиш нуқтаи назаридан бир қатор тадқиқотлар олиб борилган. Лекин Ўзбекистонда “Кучли давлатдан - кучли жамиятига ўтиш”нинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда раҳбарнинг ролини илмий тадқиқ қилиш, бугунги ижтимоий – сиёсий жараёнлар нуқтаи назаридан муҳим аҳамият касб этмоқда. Бошқарувда раҳбарларнинг ўрни ва вазифаларини, унинг ривожланишга қўшадиган хиссаси ва аксинча салбий таъсир кўрсатишига сабаб бўлувчи омилларни ўрганишда яна қуйидагиларни эътиборга олиш лозим.

Биринчидан, демократлаштириш ва модернизациялаш жараёнида жамиятнинг ижтимоий, иқтисодий, маданий, маънавий, психологик қиёфаси ўзгариб бормоқда. Бу эса, раҳбарлар фаолиятидаги муаммоларини жараён ва омиллар ўзоро алоқадорлиги асосида яхлит ўрганишни талаб этади. **Иккинчидан**, бозор муносабатлари ривожланиши жараёнида одамлар дунёқараши ўзгармоқда, меҳнат фаолиятига муносабатда янгича қўникмалар шаклланимоқда. Бу шароитларда раҳбарларнинг кечаётган ижтимоий- сиёсий жараёнларга қандай қўникмалар асосида мослашаётганликларини таҳлил этиш зарур. **Учинчидан**, шиддатли ахборот даврида очиқ жамиятлар ижтимоий онгини ҳеч қандай қолипларга солиб бўлмайдиган даражада ранг баранглик касб этмоқда. Бу жараёнда раҳбарларнинг ўрнини ўрганиш ва айнан ана шу ўринни таъминловчи омилларни ўрганиш унга баҳо бериш ҳам алоҳида аҳамиятга эгадир. **Тўртинчидан**, Ўзбекистонда “Кучли

давлатдан - кучли фуқаролик жамиятига ўтиш”нинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда раҳбар фаолияти бугунги кун маданияти, кўникмалари, руҳиятига мос равишда амалга ошмоқда. Бу шароитда шунингдек, ахборотлар оқими, уни тартибга солиш, назорат қилиш борасидаги амалий тадбирлар воситасида юз бераётган ижтимоий сиёсий жараёнлар жамиятда раҳбарнинг ўрни ва аҳамиятини илмий жиҳатдан тадқиқ этишни айниқса, муҳим масала қилиб қўймоқда. Ўзбек жамиятида жамият бошқаруви тизимнинг ўзига хос тузилиши ва биз учун муҳими унда раҳбарлар фаолияти омилининг ўрни борлиги билан белгиланади. Яъни марказий бошқарувдан тортиб маҳаллий бошқарув органларигача бугунги кунда раҳбарлар фаолият кўрсатмоқда.

4.2. Хорижий давлатларда кадрлар тайёрлаш тажрибасидан фойдаланиш механизмлари

Ҳозирги ислохотларни янада чуқурлаштириш шароитида раҳбар кадрлар, жумладан, раҳбар кадрлар олдида бутунлай янги вазифалар қўйилмоқда. Ўзбекистонда “Кучли давлатдан - кучли жамиятига ўтиш”нинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишнинг стратегик мақсадлари раҳбар кадрлар фаолиятининг асосий йўналишларини инсон ҳақ-ҳуқуқларини ва унинг фаровонлигини таъминлашга қаратишни тақозо этмоқда. Фуқаролик жамияти қуриш шарт-шароитлари раҳбарларининг янгича қарашларга эга бўлишини, замонавий бошқарув усуллари эгаллашни, ўзида Ватан олдидаги бурчи ва масъулиятини чуқур ҳис этишини тақозо этмоқда.

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов “Замонавий раҳбар доимо олдинга интилиб яшаш керак”¹⁹⁰ деган ғоялари бугуни кунда ҳар бир раҳбарнинг ҳаётий фалсафасига айланмоқда. Шу нуқтаи назардан хорижий давлатларнинг раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш соҳасидаги тажрибасини ўрганиш, миллий тажрибамиз билан таққослаш орқали ижобий томонларини жорий этиш муҳим аҳамият касб этади.

Ҳарбда раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш, танлаш ва жой-жойига қуйиш борасида бир қатор қарашлар ва назариялар мавжуд бўлиб, қуйида ушбу қарашлар ва концепцияларни таҳлили ўз ифодасини топган.

¹⁹⁰И.Каримов. Она юртимиз бахту иқболи ва буюк келажаги йўлида хизмат қилиш олий саодатдир. -Т.: Ўзбекистон, 2015.

Умумметодологик ва умумназарий ишланмалар тартибида бюрократия феномени ва самарали давлат бошқарувини тадқиқ қилишда М.Вебер, М.Крозье, Н.Луман, В.Вилсон, П.Блау¹⁹¹ларнинг ишларини келтириб ўтишимиз мумкин. Мазкур йўналишда жамият ҳаётида муҳим аҳамиятга эга ишлар атоқли олимлар М.Н.Афанасьев, М.Крозье, А.В.Бузгалин, В.П.Макаренко¹⁹², В.Г.Смолков¹⁹³ ва бошқаларга тегишлидир.

Монографиянинг илмий методологик асосини давлат бошқаруви тизимида ишлаб чиқариш ва кадрлар захира тизимини шакллантириш ва янгилашга таъсир кўрсатадиган воситаларни таъминлашга қаратилган тизимли ва тизимий функционал ёндашувлар ташкил этади.

Масалан, Россия Федерациясида давлат хизматига оид ислохотларнинг тарихий ва социологик методологиясининг таҳлили бир неча минг йиллик анъана ва қадриятларга бориб тарқалади. Тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, Россия Федерацияси қонунчилигида кўзда тутилган давлат хизматига оид ислохотларни чуқур ўрганиш асосида давлат ва ҳуқуқ назариясига оид хулосалар ишлаб чиқилди. Бунда М.Вебер¹⁹⁴томонидан ишлаб чиқилган бюрократияни тушунишга доир тадқиқот муҳим рол ўйнайди. Шунингдек, мазкур диссертацияни илмий жиҳатдан тадқиқ этишда муаллиф сиёсий ва давлат бошқарувининг назарияларига асосланиб “Давлат хизматининг умумназарий масалалари¹⁹⁵”ни яхлит илмий комплекс жиҳатдан ўрганган.

Бошқарувнинг профессионал тараққиёти бошқарув кадрлар захирасини шакллантириш инсон капиталини баҳолаш бошқарув компетентлигини моделлаштиришга оид назарий ва методологик ёндашувлар бир қатор атоқли ва хорижлик олимлар М.Армстронг, В.А.Антропова, Т.Ю.Базарова, Н.П.Белятскова, И.Браяна, Г.П.Гагаринский, Д.Голла, Г.Т.Грехема, В.А.Диатлова, А.П.Егоршина,

¹⁹¹Вебер М. Танланган асарлар. М., Crozier M. *Lep'ynoshnebiureaucratique*, Paris. Traduit en Anglais (University of Chicago Press, 1965); en Italien, Espagnol, Portugais et Polonais., Le Seuil, 1964; Луман Н. Власть / Пер. с нем. А.Ю. Антоновского. М., 2001; Вильсон В. Давлат. Конституцион муассасаларнинг ўтмиши ва ҳозирги. М., 1905

¹⁹²Макаренко В.П. Бюрократия ва давлат. Ростов н/Д., 1987; Макаренко В.П. Ишонч, ҳокимият ва бюрократия (Социологик танқид М.Вебера). Ростов н/Д., 1988.

¹⁹³Смолков В.Г. Бюрократизм //Ижтимоий хизматда ишчи-ходимларнинг профессионал тараққиёти тўғрисида социологик тадқиқотлар. 1999. №2.

¹⁹⁴Weber M. *Bureaucrasy* // From Max Weber / H. Gerth and C. Mills, eds. N. Y., 1946; Вебер М. Сиёсат истеъдод ва касб сифатида // Танланган асарларМ., 1990.

¹⁹⁵Иванова, Людмила Леонидовна/ Россия Федерацияси ҳудудларида бошқарув захира кадрларини тайёрлаш бўйича давлат сиёсати // ОАК автореферати 23.00.02, филология фанлари номзоди/ Ростов-на-Дону/ 2009.

Б.Л.Еремна, П.Б.Журавлева, А.Я.Кибанова, В.М.Колпакова, Г.Д.Крудена, Э.Майклза, А.Мамфорда, Э.В.Маслова, У.Р.Монди, С.К.Мордавина, И.Нонаку, В.С.Поршиной, М.Д.Пизи, Х.К.Рамперсада, С.И.Самигина, О.Б.Смит, В.В.Травин, С.В.Шекшни, А.У.Шерман ва бошқалар томонидан ўрганилган.

Бошқарувда давлат хизматининг самарадорлигини оширишга доир кадрлар салоҳияти билан боғлиқ муаммоларни тадқиқ этишда давлат хизматининг ҳуқуқий Институти сифатида қараб чиқилиши шунингдек, давлат хизматининг ҳуқуқий тартибга солиш масалалари И.Н.Барцица, Д.Н.Бахраха, К.С.Велский, А.А.Гришковтса, А.В.Гусева, В.Н.Монохина, Н.М.Казанцева, В.А.Козбаненко, В.Ф.Уколова, Ю.Н.Старилова ва бошқалар томонидан ўрганилган. А.Н.Алехин, Ф.В.Атаманчук, И.Л.Бачило, А.В.Оболонский, А.Ф.Ноздрачев, Д.М.Овсянко, В.А.Столярова, Б.В.Россинский, Ю.А.Тихомиров, Н.Ю.Хаманева, Н.Г.Салишева каби таниқли рус олимлари давлат хизмати тизимида давлат кадрлар тизими сиёсатининг йўналиши ва стратегияси, давлат органлари томонидан персонални бошқариш ва баҳолаш, мансабдор шахсларнинг касби ва лавозими бўйича ўсиб боришига оид тадқиқотларни амалга оширган.

Давлат фуқаролик хизматида кадрлар салоҳиятини ривожлантириш ва касбий шакллантиришга оид ҳозирги вақтда Россия Федерациясида умумий муаммолар А.Г.Барабашева, В.Г.Игнатова, А.Ф.Зубковой, В.И.Лукияненка, К.О.Магомедова, С.О.Майборода, В.И.Матирко, Э.В.Охотско, А.В.Понедельков, Б.Т.Пономаренко, А.М.Старостина, В.А.Сулемов, А.И.Турчиновлар¹⁹⁶ томонидан чоп этилган мақолаларда ўз ифодасини топган.

Ўзбекистонда ҳам, бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлашдаги институционал ўзгаришлар, замонавий талаблар асосида бошқарув кадрларини тайёрлаш билан боғлиқ муаммолар илмий жиҳатдан етарлича тадқиқ этилмаган.

Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг назарий методологик асослари А.Смит, Д.Рикардо, Д.Кейнс, С.Мескон, М.Алберт, Ф.Хедоури, Д.Н.Карпухина, Б.З.Милнер ва бошқалар томонидан чоп этилган ишларда баён қилинган. Бироқ мазкур номи келтирилган муаллифлар ўз тадқиқотларида менежерларни тайёрлаш билан боғлиқ масалаларга амалий жиҳатдан ҳеч нарса

¹⁹⁶ Сороко, Андрей Викторович / Бошқарув заҳира кадрларини тайёрлаш асосида давлат ижтимоий хизматида кадрлар салоҳиятини бошқариш. // ОАК автореферати 08.00.05, иқтисод фанлари доктори, Москва 2011.

дейишмаган. Бу каби тадқиқотлар фундаментал аҳамият касб этиб таълим олишнинг умумий масалаларини ўрганишни ўз ичига қамраб олган.

Жамият тараққиётида шахс интеллектининг ривожланиш жараёнларини хорижлик олимлар: Д.Белл, П.Дракер, А.Кинг, М.Максудий, М.Портер, А.Тоффлер томонидан ўрганилган. Шунингдек, тадқиқотчи олимлар Н.Гаузнер, Н.Н.Моисеева, А.И.Ракитова, Р.И.Сивелова ва бошқалар мазкур масалаларни киёсий жиҳатдан ўрганиб чиқишган. Таълим хизматлар бозорини шакллантириш ва ривожлантиришга оид тадқиқотлар А.Браверман, С.А.Мамантова, А.П.Панкрухина, О.В.Саганова ва бошқалар томонидан олиб борилган. Кадрларни тайёрлаш ва фойдаланиш билан боғлиқ иқтисодий муаммолар билан Б.И.Беляев, А.И.Галаган, Т.С.Георгиев, Н.Б.Гришенко, В.П.Кокэрев, В.Е.Комаров, В.В.Мищенко, А.К.Мишин ва бошқалар шугулланишган.

Бу борадаги тадқиқотлар, хусусан, замонавий шарт-шароитларда бошқарув кадрларини тайёрлаш ва улардан фойдаланиш масалаларига А.В.Шаронов, В.М.Жураковский, О.Г.Лушников, Н.А.Чертова, В.В.Евстегнеева, С.П.Спентсова, А.К.Мишин, О.И.Хомутов, В.И.Беляев ва бошқалар эътибор қаратишган.

Бироқ, ташкилот ва корхоналар учун бошқарув кадрларини тайёрлаш ва улардан фойдаланиш борасидаги муаммолар ҳудудларнинг ўзига хос иқтисодий шарт-шароитларини ҳисобга олган ҳолда бизнинг фикримизча етарлича ўрганилмаган бўлиб, мазкур муаммони янада илмий жиҳатдан тадқиқ этишни тақазо этмокда¹⁹⁷.

Шуниси диққатга сазоворки, тайёрлашнинг янги моделини ишлаб чиқиш, бошқарув кадрларини тайёрлаш ва малакасини ошириш борасидаги таълим махсус тадқиқот ишининг предмети бўлиб хизмат қилиши лозим. Бунга эса, муаммога доир алоҳида жиҳатлар фаол равишда бугунги кунда ўрганиб борилмокда. Хусусан, бошқарув кадрларини тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ таълимий ишлар йирик ҳажмда (М.Н.Аплитаев, В.В.Безлепкин, Т.И.Березена, С.Г.Вершловский, М.Н.Костикова, В.Ю.Кричевский, Э.М.Кузмин, В.С.Лазарев, К.А.Нефедов, Э.М.Никитин, З.А.Никитушкина, П.К.Одинцов, А.Н.Орлов,

¹⁹⁷ Дрепина, Ольга Анатольевна/ Бошқарув кадрларни тайёрлашни ривожлантириш йўллари ишланмаси :Методик ёндашувлар/ Барнаул/ 2004.

М.М.Поташник, В.Н.Тришкин, И.К.Шалаев, Т.И.Шамова) ва бошқалар томонидан ўрганилган.

Турли педагогик тизимда таълим мазмунини аниқлаш ва белгилашга доир муаммолар В.В.Краевский, В.С.Леднев, И.Я.Лернер, М.Н.Скаткин, М.А.Сохор, В.Г.Фарбер, В.С.Сетлин ва бошқалар тадқиқотларида учрайди.

Бир қатор тадқиқотлар профессионал таълим тизимида таълим жараёнларини ташкил этишга оид шахс фаолиятига йўналтирилган турли хилдаги ёндашувлар (Е.М.Кузмин, В.Я.Лившиц, Ю.В.Сенка, Л.С.Стрехова) ва бошқалар дастурий мақсадли (И.К.Шалаев) тадбикий жиҳатдан (И.В.Ирхин, Т.И.Шамова) ва бошқалар модулли жиҳатдан (Н.В.Лаврентева, Й.Прокопенко, М.А.Чошанов, Т.И.Шамова) ва бошқалар билан боғлиқ. Катта ёшдаги кадрларни тайёрлаш билан боғлиқ бўлган махсус тадқиқотлар (Н.В.Белокур, Э.Н.Жаркова, Н.Г.Калашников, Ю.Н.Кулюткин, А.К.Марков, В.Г.Онушкин, Э.Н.Тонконогая) ва бошқалар. Ходимларнинг малакасини ошириш борасидаги тайёргарлик кўриш масалалари (Ю.К.Бабанский, М.Н.Костикова, Ю.Н.Кулюткин, П.К.Одинцов, В.А.Сластенин, В.В.Спаская, Т.И.Шамова) ва бошқалар мутаххасис кадрларнинг қўшимча касбий таълим тизимида ижодий салоҳиятини ривожлантириш (В.И.Загвязинский, Ю.Н.Кулюткин, П.К.Одинцов, Г.С.Сухобская, И.К.Шалаев, Т.И.Шамова) ва бошқалар томонидан ўрганилган.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш малакасини ошириш қайта тайёрлашнинг назарий асос ва амалиётининг таҳлили шундай хулосани келтириб чиқарадики, шахс таракқиётини ифода этадиган ва ўзгаришини тақазо этадиган, тез равишда ва керак томонга ўзгара оладиган таълим дастурлари таълим мазмунини тенг суъратда тайёрлашни ҳисобга олган ҳолда янгидан ишлаб чиқиш, таълим сифати даражасини белгиланган меъёр асосида кафолатлаш, раҳбарлар фаолиятининг ўз устида ишлашига йўналтириш. Бундай жараёнда фойдаланиладиган технологиялар меҳнат бозорида мутаххасис кадрларни тўғри йўлга солиш; Ўқув жараёнларини ташкил этишда ўзининг принципларида демократик йўл тутиш; тингловчилар тайёргарлик даражаси билан боғлиқ бўлган таълим дастурлари ва йўналишларини ва субъект сифатидаги тажрибасини индивидуаллаштиришни таъминлаш; технологиялар ўқитувчилар ижодий салоҳиятини ривожлантириш ва педагогик маданиятни

юқори босқичларга кўтариб боришлари зарур. (Т.А.Шалова, М.А.Чашанов, Н.В.Лаврентево ва бошқалар).

Бу каби талабларга яхлит илмий асосланган лойиҳа сифатида модулли таълим технологияси асос сифатида хизмат қилади. Модулли ўқитишнинг назарий ва амалий жиҳатларини тадқиқ этишга П.А.Ютявичене муносиб ҳисса қўшган. У томонидан модулли ўқитишнинг принциплари шакллантирилиб, методологик асослари кўриб чиқилиб, модулли дастурларни яратиш қоида ва алгоритмли ўрганилиб, модулли ўқитиш тизимини мактаблар ва Олий ўқув юртларида жорий этиш имкониятлари ўрганилган. Т.И.Шамова модулли ёндашувни таълим тизимига жорий этишни, мактабларда дарс соатларини, жадвал ва режаларини тузишда, шунингдек, у томонидан алоҳида ўқув фанларини ишлаб чиқишда модулли дастурлар ҳам ишлаб чиқилган. В.Ю.Полянекене томонидан модулли ўқитишнинг хорижий тиллар бўйича дидактик тизими ишлаб чиқилиб, ўқув жараёнларини ўзига хос мазмунини кенг модулли дастур асосида яратиш бўйича хулосалар берилган.

Раҳбар ва бошқарув кадрларни тайёрлаш тизимида модулли ўқитишни фалсафий тушунтириш, уни олий ўқув юртларида жорий қилишга оид ишлар М.А.Андиенко, М.Т.Громковой, И.Б.Сенновской, П.И.Третьяковаларга тегишли. М.Д.Миронова томонидан эса модулли ўқитишнинг психиологик жиҳатларини таъминлашга қаратилган индивидуал ёндашувлар тадқиқ этилган. Модулли дастурлаш дидактик мақсад ва вазифалар тизимини ишлаб чиқиш билан Э.Лабунтене, И.Б.Сенновский, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова ва бошқалар шуғулланишган. Назорат ўқитиш модулини яратиш бўйича Н.Б.Лаврентева, В.М. Подлеснова, М.А.Чошанова ва бошқалар изланишлар олиб борган. В.М.Гареева, Э.М.Дурко, С.И.Куликова, М.А.Чошанова, Т.И.Шамова, П.А.Ятсевичене ва бошқалар модулли дастурлардан фойдаланиш режимлари ва тамойилларини яратиш бўйича тадқиқотлар олиб борган. Э.С.Гершгарина, А.Л.Костюкова, В.Д.Орехова, З.Н.Румянцева, Ю.Н.Самолаева, Г.Н.Шибанова ва бошқалар турли категориялардаги мутахассис кадрларни тайёрлашда модулли ёндашувни жорий қилишни ўз тадқиқотларида очиб берганлар. Аммо, модулли ўқитишни бошқа кадрларини тайёрлаш, малакасини ошириш тизимида фойдаланишга оид масалалар етарлича ўрганилмаган бўлиб, хусусан, турли тилдаги модулли дастурларни тенглик асосида ёндашувга оид тингловчиларнинг сессиялар

оралигидаги ўз устиларида ишларини ташкил этишга доир технологиялар ишлаб чиқилмаган. Монографиянинг методологиик асосларини: умумфалсафий даражада: социал воқеа-ҳодисаларнинг бир-бирини тақозо этиши ва яхлитлигининг ўрни ва унинг кўп факторли характерда ривожланиши ижодий ва шахсий моҳиятининг жамиятдаги ўрни.

Шунингдек, (В.П.Беспалко, В.П. Кузмин, С.П.Никоноров ва бошқалар); тизимли функционал таҳлил (А.Г.Здравосмыслов, Н.Ф.Овчинников, П.Я.Галперинг, А.Н.Леонтьев, С.Рубенштейн ва бошқалар). Конкрет илмий даражаларда: ўқитиш мазмунининг назарияси (Ю.К.Бабанский, В.И.Загвязинский, В.В. Краевский, И.Я.Лернер, Ю.В.Сенко, М.Н.Скаткин, М.А.Сохор, В.Г.Фарбер ва бошқалар); педагогик тадқиқотнинг методологияси (С.И.Архангелский, Ю.К.Бабанский, В.П.Беспалко, В.И.Журавлев, В.И.Загвязинский, В.В. Краевский, Н.В.Кузмен, И.Я.Лернер, А.Я.Найн, М.Н.Скаткин, Т.И.Шамова ва бошқалар); таълим тизимини лойихалаштириш (В.П.Беспалко, В.И.Журавлёв, М.В.Кларин, Э.И.Машбитс, В.М.Монахов, П.К.Одинцев, А.Н.Орлов, Э.А.Янбург ва бошқалар); педагогик таълимни ижтимоийлаштириш ғоялари (В.П.Зинченко, Ю.В.Сенко, В.А.Сластенин, Э.Н.Шянов ва бошқалар); таълимни оптималлаштириш ғоялари (Ю.К.Банский, М.М.Поташкин ва бошқалар); ўқувни активлаштириш (Т.И.Шамова, Г.И.Шукина ва бошқалар). Дастурий рағбатлантириш бўйича мақсадли ёндашув (И.К.Шалаев); педагогик кадрлар билан ишларни ташкил этиш мақсадида тизимли ёндашув (В.П.Беспалко, Ю.А.Конаржевский ва бошқалар); педагогик кадрларнинг малакасини оширишга шахсий фаолият нуқтаи назаридан ёндашув (Н.В.Кузьмин, В.А.Сластинин, Т.И.Шамова ва бошқалар); модулли ўқитиш назарияси (Й.Прокопенко, И.Б.Сенновский, П.И.Третьяков, М.А.Чошанов, Т.И.Шамова, П.А.Ютсевичине ва бошқалар); дистанцион таълим бериш ғоялари (Д.А.Богданов, А.С.Минзов, А.А. Федосеев ва бошқалар).

Тадқиқот методлари унинг мақсад ва вазифалари, мантиқлилиги билан белгиланади.

Талаб этилган боғлиқлик ва фаразларни текшириб чиқишда комплекс методлар қаторига: муаммога доир психо-педагогик адабиётларнинг, социология ва фалсафий назариялар, норматив ва методик ҳужжатларнинг таҳлили; кузатиш, анкеталаштириш,

интервью бериш, тест, бошқарув фаолиятидаги (ҳисоботлар ва аналитик материалларнинг) ва тингловчилар ўқув фаолиятидаги жиҳатлар моделлаштириш, лойиҳалаштириш, педагогик эксперимент, математик маълумотларга ишлов бериш методлари ва бошқалар.

Раҳбар кадрлар, одатда, мансаб поғонасини ҳам касбий, ҳам лавозимли йўналишда танлайди ва шакллантиради. Мансаб поғонаси тушунчасини моҳиятга ташкил этувчиси, бу мартабанинг ошиши, яъни олға силжиш ҳаракати ҳисобланади. Бу маънода, мансаб поғонаси — тизимнинг ҳолатини ўтиши, изчиллик жараёндир.

Мансаб поғона жараёнлари шакли тез-тез ўзгаришларга учраб туради. Бунинг сабаби инсон ва жамиятга бўладиган турли-туман, муттасил таъсирлар ҳисобланади, улар натижасида мансаб поғона жараёнлари йўналишлари, унинг ривожланиш жадаллиги, ички ва ташқи муносабатлар ва алоқалар ўзгаради. Ҳар қандай мансаб поғона ҳаракатларининг айрим босқичларида барча таъкидланган жараёнлар шакллари ривожланиши мумкин.

Германияда 1953 йилда қабул қилинган “Мансабдор шахслар ҳақида”ги федерал қонунга (1985 йилда янги таҳрири қабул қилинган) ҳозиргача амал қилинади. Таъкидлаш керакки, бу қонунда мансабдор шахснинг мақоми умумий белгиланиши баробарида унинг тайинланиши, юқори лавозимга кўтарилиши, унинг ҳуқуқ ва бурчлари, мансабдор шахс лавозимини амалга ошириш шарт-шароитлари, шунингдек, мансабдор шахснинг мансаб ваколатларига мувофиқ келишига доир талаблар белгилаб берилди¹⁹⁸.

АҚШ мутахассислари (масалан, Е.Вогель ва бошқалар) Америка бюрократик хизматчиларида етишмайдиган барча устун жиҳатлар - юксак касбий маҳорат (профессионализм), ворисий изчиллик, чуқур масъулият ҳисси - айнан япон мансабдор хизматчиларига хос фазилатлар эканлигига алоҳида урғу берадилар¹⁹⁹.

Францияда давлат хизмати ишларига кадрларни танлаш анча мураккаб жараёнлардан иборатдир. Республика Конституциясида фуқаронинг ўзи олийжаноб ва истеъдодли бўлса, у ўзининг қобилиятига биноан бошқа ҳеч кимнинг кўмагисиз барча турдаги

¹⁹⁸Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. —М.: Спартак, 1996. —С. 115.

¹⁹⁹Қаранг: Хососава М.Время действовать (с думами о новой Японии)/Знакомьтесь-Япония. —М.:Центр по изучению современной Японии, 1994. №5. —С.35-39; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. —М.: Экономика, 1998. —С. 419.

давлат ва жамоат лавозимларига, шунингдек, турли даража ва хизматларга эришиши мумкинлиги, бу соҳада қонунлар барча фуқароларга тенг имкониятлар яратиб бериши қайд этилган. Шунингдек, фуқароларнинг бу соҳадаги имкониятлари фақатгина улар кўрсатган хизматлари ва қобилиятларига биноан фаркланиши мумкин, холос²⁰⁰.

Францияда маҳаллий давлат ҳокимияти органларига ишга олиш учун энг аввало бўш ўринларга вақти-вақти билан конкурслар эълон қилинади. Конкурсда ғолиб чиқиб, ҳокимият органларига ишга олинган ходим албатта янги лавозим ишини ўрганиш учун “Миллий бошқарув мактаби” ёки юқорида таъкидланган махсус ҳукумат институтига юборилади. У ушбу институтни тамомлагандан сўнггина ўз лавозимида тўлақонли ишлаш ҳуқуқига эга бўлади.

Маҳаллий бошқарув ходимлари учун ҳам ана шундай ўқув марказларидан бири Нант региони Анже шаҳридаги “**Маҳаллий ҳокимият девони ходимларини ўқитиш мактаби**”²⁰¹ бўлиб, бу ерда ҳудудий ҳокимият органларида ишлаш учун эълон қилинган конкурсда ғолиб бўлган ходимлар ўқитилади.

Янги ходим бу мактабда икки ой умумтаълим ва икки ярим ой мутахассислиги бўйича таҳсил олади, муайян билим ва кўникма ҳосил қилгач, икки ойлик амалиётга чиқарилади. Ўқиш ҳар ойда бир ҳафта (янги ходим ойнинг қолган уч ҳафтасида қабул қилинган лавозимида ишлайди) жами олти ярим ой давом этади. Лавозимнинг бундан кейинги ҳар бир босқичи учун ҳам шу тахлитда конкурс ва ўқиш ташкил қилинади. **Бу тизимнинг яна бир хусусияти** шундаки, конкурсда ғолиб чиққан ходим маълумоти олий, ҳатто юқори илмий даражага эга бўлса ҳам, албатта ушбу ўқув курсларини ўташга мажбур. Юқорида келтирилган кадрларни мансаб поғоналарида ўсишини таъминлаш ва такомиллаштириш усуллари нафақат давлат хизматчилари, балки бошқа хизматчиларни тайёрлашда ҳам қўлланилади. Шу ўринда **маҳаллий органларнинг ҳам фақат ўз маблағлари** ҳисобига шу тартибда маҳаллий бошқарув ходимлари тайёрлашини кўриш мумкин. Фарбий Европа давлатларининг статистик маълумотларига кўра, **маҳаллий бошқарув органларининг 10% кадрлари ҳар йили қайта тайёрлашдан ўтадилар**²⁰².

²⁰⁰Қаранг: Ведель Ж. Административное право Франции. –М.: Знание, 1973. –140 с.

²⁰¹ «Маҳаллий бошқарув: Европадан бир назар» «Халқ сўзи». 1996 й 2-6 март №45-47

²⁰² «Государственная служба: теория и организация». Ростов-на-Дону. «Феникс». 2008 г. 452-бет.

Россияда раҳбар кадрлар танлаш тизими собиқ совет анъаналаридан воз кечилгандан сўнг янгидан ташкил этилган бўлиб, бугунги илғор мамлакатларга хос энг янги тамойилларга асосланади. Жумладан, унда лавозимларни категориялаштиришни ҳам, имтиҳон ва конкурсларни ҳам, ҳужжатлар асосида ўрганишни ҳам, аттестация ва қайта тайёрлаш орқали тайинлашни ҳам кўриш мумкин. Бизнингча, ушбу мамлакатлар тажрибаларидан уларни халқимиз дунёқараши билан қиёсий ўрганган ҳолда фойдаланиш яхши натижалар бериши мумкин²⁰³.

Умуман, чет мамлакатларда кадрларни мансаб погоналарида ўсишини таъминлаш ва такомиллаштириш тизими асосан давлат хизматчиларини тайёрлаш сифатини оширишга қаратилган. Шундай мукамал ишлайдиган тизим Францияда тўла шаклланган. Бу ерда кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизими ўзининг бир қатор бўғинларига эга²⁰⁴. 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 погоналаридан кўтарилгач давлат бошқарув органларида фаолият кўрсатадилар.

Иккинчи бўғин ихтисослаштирилган институтларда тайёрлаш ва қайта тайёрлаш деб аталади. Ушбу институтларга Давлат бошқаруви институти, Миллий бошқарув мактаби, Политехника мактаби кабилар кирази. Бу ҳақида Сорбон университети профессори Жан Клод Тенинг “**ҳар бир француз ўз фарзандини Миллий бошқарув мактаби ёки Политехника мактабида ўқишини орзу қилади**”²⁰⁵, деб айтган.

Учинчи бўғин ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда тайёрлаш усули бўлиб, унда тажриба алмашиш, меҳнатнинг илғор усулларини ўрганиш, бевосита хизмат вазифаларини бажариш давомида билимларни такомиллаштириш ва малака ҳосил қилишга эришилади. Францияда бу борада: мэрлар ўз ишини ана шу лавозимда ишлаб ўрганадилар, деган нақл юради. Бу фикрни

²⁰³Ф. Равшанов. Хорижий мамлакатларда давлат хизмати тизимларида раҳбар кадрлар танлаш тажрибалари. – Т.: Академия, 2008. 64 бет.

²⁰⁴ «Государственная служба: теория и организация». Ростов-на-Дону. «Феникс». 2008 г. 450-бет.

²⁰⁵ Уша китоб, 451-бет.

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. Бу бўғин хизмат давомида ўзини доимий мустақил тайёрлашни ўз ичига олади. Бу усул шунингдек, ўқув таътилида амалга оширилиши мумкин. Бундай таътил учун маъмурият томонидан ҳақ тўланади ва ходимнинг ҳоҳишига 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 чуқурроқ ўрганиш учун фойдаланади.

Умуман олганда, ҳар қандай мансаб поғонани бошқаришда энг муҳим омил-меҳнатни рағбатлантиришдир. Ушбу термин остида ишчининг сифатли меҳнати учун моддий ва маънавий шароитларни яратиш тушунилади. Ўз ҳолича бу омиллар меҳнат фаолиятини рағбатлантирмайди, аммо самарали меҳнат учун қулай муҳит яратади. Улардан фойдаланиш эса биринчи навбатда ишчининг ўзига, унинг эҳтиёжлари ва уларни қондириш даражасига боғлиқ. Ходимларнинг профессионал ривожланишида асосий рағбат – кўпгина эҳтиёжларни қондириш манбаи бўлган меҳнатга ҳақ тўлашдир. Ҳозирги пайтда меҳнатга ҳақ тўлаш – меҳнат самарадорлигини ошириш учун ҳам, профессионал ривожланиш учун ҳам рағбат, туртки ҳисобланади.

“Ҳозирги пайтда ҳокимиятнинг барча соҳалари органлари олдида турган муаммолар муракаблашиб, улар орасидаги ўзаро боғлиқлик тобора кучайиб бормоқда. Бу эса барча поғоналардаги давлат хизматининг самарадорлигини оширишни кўндаланг қўймоқда. Мазкур вазифанинг ҳал этилиши эса ахборот майдонининг ҳолатига, бошқарувни ахборот билан таъминлашни ташкил этишга бевосита боғлиқ”²⁰⁶.

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар кадрларни юқори мансабларга кўтарилишида уларга нисбатан аҳолининг муносабатларини

²⁰⁶ Ахмедов Ҳ.А. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлаш тамойиллари / маъсул муҳарир Қ.Н.Назаров; ЎзР Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси –Т.: -88 бет.

этиборга олиш асосий мезонлар даражасига кўтарилди. Раҳбар кадрларнинг меҳнат фаолиятини баҳолашда уларнинг бажарган ишлари натижаси, шунингдек, раҳбар фаолиятининг давлат хизматида ўз самарасини беришини этиборга олиниши каби сифатларнинг асосий мезонларга айланиши натижасида ривожланган мамлакатлар иқтисодиёти янада тараққий этди, халқ фаровонлиги янада ошди.

4.3. Бошқарув кадрларни тайёрлаш институтларини янада модернизациялаш шарт-шароитлари ва омиллари

Шуни ҳам айтиш керакки, собиқ иттифок даврида миллий давлатчилик ва миллий кадрлар тайёрлаш масаласи махсус тадқиқ этилмади. XX асрнинг 90-йилларига келиб, собиқ иттифок даврининг кадриятлари емириб, унинг ўрнида сифат жиҳатдан янги – мустақиллик кадриятлари билан бирга, ўтмиш миллий кадриятлари ҳам ўзининг муайян мақомига эга бўла бошлади. Айниқса, мамлакатимиз мустақилликка эришганидан сўнг қатор ўзбек олимлари миллий давлатчилик ва миллий кадрлар тайёрлаш соҳасига оид муаммоларни тадқиқ этишга киришди. Бу борада А.Бегматов, Ҳ.Абулқосимов, Т.Жўраев, Р.Жумаев, И.Эргашев, Қ.Куронбоев, Ф.Равшанов ва бошқаларнинг тадқиқотларида миллий раҳбаршуносликнинг муайян соҳалари тадқиқ этилганлигини кўриш мумкин²⁰⁷. Хусусан, Б.Амоновни рисола, мақолаларида ва Ф.Равшановнинг сиёсий фанлар докторлигини олиш учун ёзилган диссертациясида миллий раҳбар кадрлар соҳасига аждодларимиз маънавий меросига таянган ҳолда ёндашилиб, унинг миллий жиҳатларига асосий этибор берилган. Миллий раҳбаршуносликни илмий-назарий жиҳатдан ўрганган тадқиқотлар, масалан, Н.Комилов, Д.Рахимова асарларида, асосан, мустақиллик туфайли шаклланаётган раҳбаршунослик, яъни миллий раҳбаршуносликнинг вужудга келиши, ривожланиш босқичлари, унинг шарқона ва ғарбона илдизлари, ўзига хос тамойиллари таҳлил қилинган. Уларда раҳбарлик, раҳбарлик қобилияти ва ҳокимиятнинг жамият

²⁰⁷ Бегматов А. Маънавий фалсафаси ёхуд И.Каримов асарларида янги фалсафий тизимнинг яратилиши. -Т.: Академия, 2000. -Б.96.; Абулқосимов Ҳ., Рахимова Д., Раҳбар — инсон ва бошқарувчи. //Жамият ва бошқарув, 2003, 4-сон.; Эргашев И. Тараққиёт фалсафаси. -Т.: Академия, 2000. -112 б.; Амонов Б. Сиёсий етакчининг нотиклик маъорати. -Т.: Ўзбекистон, 2000, -96 б.; Равшанов Ф. Раҳбар кадрлар танлаш тамойиллари. //Жамият ва бошқарув, 2005, 4-сон.; Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. -Т.: Академия, 2007. -262 б.

ижтимоий-сиёсий ривожда тутган ўрни, мустақил Ўзбекистонда миллий раҳбар кадрлар тизимидаги ўзгаришлар билан боғлиқ муаммолар ўрганилган²⁰⁸.

Миллий давлатчиликни шакллантириш ва миллий раҳбар кадрлар етиштиришга оид ҳукукий-сиёсий масалалар Б.Мирбобоев, А.Саидов, К.Бобоев ва О.Хусановларнинг тадқиқотларида ҳам кенг таҳлил қилинган²⁰⁹. А.Холбековнинг айрим мақолаларида бошқарувда қонуннинг ўрни, шунингдек, раҳбар кадрларни ўқитиш, уларнинг касбий маҳоратини оширишнинг долзарб масалалари қараб чиқилган²¹⁰. Миллий давлатчиликни шакллантириш ва замонавий миллий раҳбар кадрлар тизимини яратиш масалаларининг сиёсий-фалсафий жиҳатларини И.Эргашев, М.Қирғизбоев, Н.Умаровалар тадқиқ этган²¹¹. Аммо замонавий раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш масалалари умумижтимоий муаммолигича қолмоқда. Республика миқёсида бу масалани ҳал этиш учун кенг жамоатчилик, маҳаллий идоралар, ўзини-ўзи бошқариш органлари, шунингдек, уни муҳим тадқиқот йўналиши сифатида йўлга қўйиш мақсадида қатор олимлар жалб этилган бўлсада, миллий раҳбаршунослик, айниқса, давлат хизматчисини тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш муаммоси ҳалигача сиёсий-фалсафий жиҳатдан тўла таҳлил этилди, деб бўлмайди²¹².

Хулоса қилиб айтганда, таҳлиллар натижасида табиий равишда қуйидаги хулосаларни чиқариш мумкин: ҳаётимизда рўй бераётган воқеъликлар барча даражадаги раҳбарлар олдида янгидан-янги вазифалар талаблар қўймоқда.

Ҳали ҳам аксарият жамоат бирлашмалари ва нодавлат ташкилотларнинг раҳбарлари ва фаолларининг эски бюрократик номенклатура тизимида орттирган руҳияти ва иш услублари уларни худди давлат органларига хос раҳбарлик фаолияти сакланиб

²⁰⁸ Комилов Н., Бегматов А., Қуროнов М. Раҳбар ва ходим (тўйлам). -Т.: Академия, 1998. -171 б.; Раҳимов Д., Абулқосимов Х., Абдурахмонов О. Бошқарув тизими ва раҳбар. -Т.: Академия, 2004. -Б. 83.

²⁰⁹ Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳукукий масалалари. -Т.: Академия, 2005. -144б.; Алиева К., Бегматов А., Абдушукуров Б. Раҳбар ва янгича тафаккур. -Т.: Академия, 2005. -65б.; Хусанов О. Мустақиллик ва маҳаллий ҳокимият. -Т.: "Шарк", 1996. -156 б.

²¹⁰ Холбеков А. Ҳокимият қонунларга бўйсунди //Жамият ва бошқарув, 2004, 3-сон.; Холбеков А. Касбларнинг касбий ёҳуд раҳбар кадрларни ўқитиш ва касбий маҳоратини ошириш муаммолари. //Жамият ва бошқарув, 2006, 2-сон.

²¹¹ Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. -Т.: Академия, 2004. -130 б.; Қирғизбоев М. Фуқаролик жамияти: назария ва ҳорижий тажриба. -Т.: Янги аср аалоди, 2006. -203 б.; Умарова Н. Глобаллашув шароитида ахборот хуружларига қарши кураш. -Т.: Академия, 2005. -103 б.

²¹² Х.А.Химедов. Ислоҳ Қаримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари. Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. Тошкент-2009.

келмоқда. Шунингдек, уларнинг баъзилари ҳали ҳам сиёсий ҳокимият органларини ўзларининг бевосита раҳбарлари деб билмоқдалар ва ўзларини сиёсий ҳокимият қарорларининг ижрочилари сифатида фаолият юритиш тажрибасидан воз кечишни пайсалга солмоқдалар. Бу билан улар ўзлари раҳбарлик қилаётган жамоат ташкилотлари фақат жамиятнинг институтлари бўлиб, уларнинг давлатдан конституциявий жиҳатлардан ажралганлигини чуқур ҳис қила олиш даражасига кўтарила олишлари қийинлик билан кечмоқда.

Ҳозирги замонавий жамият жадал суръатлар билан тараққий этаётган ижтимоий жараёнларни қамраб олар экан, янги раҳбарлар олдига мураккаб ва маъсулиятли талабларни қўймоқда. Шу жиҳатдан олиб қараганда, бугунги раҳбар - биринчидан, ўзига юклатилган маъсулиятларни амалга оширишда чуқур билимли ва малакали, камол топган етук шахс. Иккинчилан, жамоанинг самарали фаолият юритиши, ривож топишига кўмак берувчи ҳамда унда ҳукм сураётган қадриятларга содиқ жамоа аъзоси ҳамдир. Учинчидан, таълим-тарбия берувчи, йўл-йўрик кўрсатувчи, жамоада соғлом муҳит яратувчи ахлоқий фазилатларга бой устоздир. Тўртинчидан, ҳозирги замон раҳбар талабларига жавоб берадиган ўз касбини пухта эгаллаш ва маҳоратини такомиллаштиришга доимо интилувчи мутахассис, ўз жамоасига содиқ, жамоанинг манфаатларини ҳимоя қилувчи ходим ҳамда ишини пухта, сифатли ва кечиктирмай ижро этувчи ҳамдир.

Замонавий раҳбар зиммасига сиёсий, иқтисодий, ижтимоий масалаларни ҳал этиш вазифалари билан бир қаторда тарбиялаш функцияси ҳам юклатилган экан, бундай шароитда улардан юксак ахборот истеъмоли маданияти ва пухта касбий маҳорат талаб этилади. Авваламбор, жамоа лидери (етакчиси)нинг ўзи ахборотни саралай олиши, унга танқидий ёндаша билиши, ноҳолис ва зарарли ахборотни ажрата олиши, жамоа фаолияти, тараққиёти ҳамда юртимиз равнақи учун фойдали ахборот ва маълумотларни тарғиб қилиши зарур.

Республикаимиз Биринчи Президенти И.Каримов ўзининг “Юксак маънавият—енгилмас куч” асарида раҳбар ёшларнинг маънавий савияси ҳақидаги куйидаги фикрлари диққатга сазовордир. “Маъсул раҳбарлик лавозимларига номзодларни танлашда ўтиладиган суҳбат жараёнида уларнинг профессионал малакаси, билими, ташкилотчилиги, ҳаётий тажрибаси, инсоний

фазилатлари билан бир қаторда маънавий савиясига ҳам алоҳида эътибор қаратаман”. Бундан кўриниб турибдики бугунги раҳбар ҳар томонлама, айниқса маънавий жиҳатдан етук бўлмаса замон талабига жавоб бера олмайди.

Ҳаёт суръатларининг бекиёс тезлашуви ёки глобаллашуви раҳбар масъулиятини янада кучайтиради. Бугунги раҳбар юқори даражада иқтисодий, маданий, маънавий, ҳуқуқий, диний, сиёсий билимларни эгаллаган бўлмоғи лозим. Акс ҳолда қўл остидаги кишилар, яъни жамоаси олдида ноқулай аҳволга тушиб қолиши ёки обрўсизланиб қолиши мумкин.

Бугунги раҳбарнинг яна бир муҳим жиҳати унинг ижтимоий муносабатларга кириша олиш қобилиятидир. Агар раҳбар ўз қўл остидаги барча кишиларга яхши муомалада бўлмаса, кечиримли бўлмаса, ҳар бир ходимнинг феъл атвориға қараб муносабатда бўлмаса ўз бошқарувида муомаларға дуч келади. Ҳақиқий раҳбар халқ ва жамият манфаатлари йўлида ўз ҳузур— ҳаловатларидан воз кечади. Бутун вужудини ҳаётини керак бўлса жонини бағишлайди. Бугунги раҳбар олдида ана шундай мураккаб, масъулиятли ва шу билан бирга шарафли вазифалар турибди. Агар раҳбар ўз фаолияти давомида халқимизни асрлар оша қийнаб келаётган тараққиётига ғов бўлиб турган маҳаллийчилик, ошна-оғайнигарчилик, қариндош уруғчилик каби иллатларға йўл қўйса, бундай иллатларни олдини олмаса, кўзлаган эзгу мақсадларимизға эриша олмаймиз, мустақиллигимизға эса жиддий хавф пайдо бўлади. Бу жиддий хавфнинг олдини олиш ҳар бир Ўзбекистон фуқаросининг, айниқса раҳбар шахсларнинг биринчи ва асосий вазифасидир. Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, жамиятни бошқарув тизимиға тасодифий кишиларни келиб қолиши мумкин эмас. Бошқарувға маънавий етук, баркамол шахсларни жалб қилиш давлат ва жамият олдида турган муҳим вазифалардан биридир.

Раҳбар—муайян макон ва жамоа манфаатларини ҳокимият мақсадлари билан бевоситалигини таъминловчи шахсдир. Раҳбар жамоавий бирликнинг ифодачиси сифатида турли қарашларни яқдиллаштиришнинг асосий воситачиси ҳамдир. Бунда у бир қанча ўзига хос хусусиятлар соҳиби бўлиши лозим. Бу ҳам вақт, ҳам замон талаби.

Раҳбарлик ва унинг мақоми хусусида қарашлар инсониятға “давлат” тушунчаси пайдо бўлгандан буён ҳамнафас бўлиб келсада, турли даврларда унга турлича ёндашилган. Бугун раҳбарлик

институтининг мавжудлигининг ўзи маълум жамиятнинг тараққиёти учун етарли ҳолат эмас, балки, унинг ички омиллари, руҳий-маънавий қиёфаси, ўз аъзолари билан муносабати ва шу унинг орқали унинг маънавий қиёфаси омили (бу ерда сиёсий онги ва маданияти назарда тутилмоқда) масаласи - бугунги кунда демократик институт - раҳбарликка қўйилган асосий вазифалар сирасига киради. Раҳбарлик институти ўзининг тарихий ривожланиш даврига эга бўлиши билан бир қаторда, шунингдек ҳамма давр ва жамиятга бирдек хос бўлган “янгилинишлар бўҳрони”га дуч келмоқда. Бу “янгилинишлар”нинг боиси аввало, ички омил билан, яъни, аъзоларининг талаб, эҳтиёжлари асосида шаклланса, иккинчидан, ташқи, яъни, у мавжуд бўлиб турган тузумнинг “босими” билан боғлиқ бўлиши мумкин. Шундай мураккаб шароитда раҳбарлик ва бошқарувни такомиллаштириш, уни замон ва макон руҳига мос равишда ривожлантириш доимий аҳамият касб этадиган ижтимоий-сиёсий жараёнлардан бири ҳисобланади.

2017—2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили»да амалга оширишга оид Давлат дастурининг 16 бандида «Давлат хизмати тўғрисида»²¹³ Ўзбекистон Республикаси қонуни лойиҳасини ишлаб чиқиш вазифаси белгиланган. Бундан кўзланган мақсад давлат хизмати тизимини ташкил этиш ва фаолият кўрсатишининг асосий тамойиллари, давлат хизматининг кадрлар таркибини шакллантириш, давлат хизматига ишга ўтиш, хизматни ўташ ва хизматдан кетиш масалалари, бу борадаги кафолатлар тартибга солишга доир муносабатларни ҳуқуқий асосларини яратишдан иборат.

Ўзбекистон Республикасининг “Давлат хизматчиси тўғрисида”ги Қонуни лойиҳаси ишлаб чиқилиб, у ҳозир Олий Мажлиснинг Қонунчилик палатаси қўмиталарида янада такомиллаштирилмоқда. Мазкур қонун лойиҳасида давлат хизмати билан боғлиқ турли тушунчаларга таърифлар берилади. Масалан:

- “Давлат хизмати” - давлат органлари ваколатларини бажаришни таъминлашга йўналтирилган давлат органларида мансабдор шахслар фаолияти;

²¹³Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармонига 8-ИЛОВА.

- “давлат мансаби” - давлат органлари ваколатларининг бажарилишини таъминлаш бўйича ўрнатилган мажбуриятлар доирасидаги давлат органлари штат бирликлари;

- “давлат хизматчиси” - давлат мансабини эгаллаган Ўзбекистон Республикаси фуқароси;

- “квалификация талаблари” - тегишли давлат мансабини эгаллашга даъвогарлик қилувчи шахсга нисбатан қўйилган талаблар;

- “давлат хизмати мансаблари категорияси” - давлат хизматчилари эгаллаган мансабларнинг ҳажми ва улар ваколатларининг даражалашган таснифи.

Кадрларни тарбиялаш, сиёсий ислохотларни амалга оширишнинг мақсадларидан бири ҳокимиятни деперсонификациялаш, объективлаштириш ва либераллаштириш экан, бунга қандай эришилади? Бунга, биринчидан, янги раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёнида, иккинчидан, аҳолининг сиёсий маданиятини, сиёсий тафаккурини ўстириш, дунёқарашини ўзгартириш жараёнида эришилади. Аммо бу ишларнинг ўзи етарли эмас. Мансабни деперсонификация қилиш учун қонун устунлиги, қонуннинг муҳофаза қилувчи кучи фуқаро ва давлат муносабатларида тўлиқ намоён бўлиши лозим. Фуқаро ёки ҳўжалик юритувчи субъект муайян мансабдор ўрнида бошқаси ўтирганда ҳам иши қонуний ҳал этилишига ишончи комил бўлсагина, мансабни персонификация қилмайди.

Мисол учун Японияда мансабга тайинланиш ёки катта мансабга ўтириш, қонунга кўра, камида 6 ойлик синов муддатидан сўнг, яъни хизматчи ўзининг ижобий томонларини намоён қила олганидан кейингина расмий тарзда эълон қилинади²¹⁴.

Давлат хизматида бирон-бир мансабга кўтарилиш учун иш стажи, шунингдек, хизматчининг меҳнат фаолиятига доир сифат ва фазилатлари ҳам, албатта, ҳисобга олиб борилади (хизматчиларнинг бу хусусиятлари кадрлар бўлими томонидан ҳисобга олиниб борилади). Хизматчининг иш фаолияти йил давомида бевосита унинг раҳбари томонидан баҳолаб борилади. Кейинчалик раҳбарнинг бу хулосалари департамент директори (вазирликдаги бўлим мудир) тасдиқлаши учун юборилади. Агар директорнинг хизматчи ҳақида яна бошқа фикр-мулоҳазалари бўлса, уларни ҳам

²¹⁴Қаранг: Эндоу Н. Система управления государственными служащими и подготовка кадров государственной службы Японии //Тексты лекций. Т. III. –Токио: JICA, 2000. –С.119.; Обара С. О структуре правления и административной системе Японии //Тексты лекций. Т. III. –Токио: JICA, 2000. –С.85-86.

мазкур хулосаларга қўшимча равишда ёзма шаклда баён этиши мумкин. Амалиётда эса бу каби вазиятлар камдан кам учрайди, чунки, хулосалар ёзилаётган пайтда уларни умумлаштирувчи (тузувчи) раҳбарлар ўзаро маслаҳатлашиб, барчасининг фикрлари эътиборга олинади²¹⁵.

Лавозимда ўсиш мотивацион омил сифатида иш жойига келаётган ёш мутахассислар учун катта турткидир. Бу хусусда яна чет элда мавжуд бой тажрибаларга мурожаат этиш мумкин. IBM компаниясида юқори бўгин раҳбарлик лавозимида мос номзодлар анча эрта аниқланади ва кейинги 10 йил ёки ундан ошиқ вақт давомида уларни лавозимда кўтаришга тайёргарлик ишлари олиб борилади. Тайёргарлик даври шундан иборатки, ходим мансабда ўсиб борар экан, бу вақт мобайнида уни йирик хатодан иложи борица асраб келинади. Мана шундай “тарбия” натижасида ўз-ўзига ишонган, компания маданияти билан суғорилган раҳбар етишиб чиқади. Бундай тадбир раҳбарликка номзод ходимларни индивидуал тарзда пухта ўрганишни, унинг қобилиятини аниқлаш ва ривожлантириш бўйича алоҳида тадбирлар ташкил этиш имконини беради²¹⁶.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, шахснинг мансаб даражаси унинг социал установакаларини ифодалабгина қолмасдан, балки бу установакаларнинг меҳнат вазиятига бўлган белгиларига ҳам таъсир этади. Мансабда ўсган сари бу алоқалар кучсизланиб боради. Раҳбар фаолияти нуқтаи назаридан шуни таъкидлаш мумкинки, инсон лавозимда ва ёш жиҳатидан улғайган сари унинг харакатлари мустақиллашиб, эркинлашиб боради. Бундай мустақиллик нафақат ўз ахлоқини шахсан асослаш имкони, балки ходимлар меҳнатига камроқ аралашиш сифатида ҳам намоён бўла бошлайди.

Хулоса қилиб айтганда, жамиятни бошқаришда раҳбар кадрлар фаолияти ижтимоий таъсир жиҳатидан катта аҳамият касб этади. Жамият тараққиёти ёки таназзулининг асослари айнан шу раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатаётган шахсларнинг келажакни кўра билиши, муаммоларнинг асоси ва уларни бартараф этиш йўлларини топиш-топмасликлари билан чамбарчас боғлиқ. Шунингдек, раҳбар фаолияти давомида кичик бизнесни ривожлантириши аҳоли бандлигини таъминлашда муҳим бўгин бўлиб, кишиларнинг

²¹⁵Ф. Равапнов. Хорижий мамлакатларда давлат хизмати тизимларида раҳбар кадрлар танлаш тажрибалари. – Т.: Академия, 2008. 30 бет.

²¹⁶Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: UNESCO, “YUNAKS-PRINT”, 2006, 136 бет

фаровонлигини оширишга, турмуш даражаси ва сифатининг юксалишига хизмат қилади.

Ўзбекистонда кучли давлатдан - кучли жамиятига ўтишнинг ижтимоий-иқтисодий асосларини яратишда раҳбарнинг ролини ошириш шарт-шароитлари ва омиллари қўйидаги йўналишлар, ўзгаришлар билан боғлиқ:

Биринчидан, Ўзбекистонни мустақиллигини қўлга киритиш билан боғлиқ бўлиб, мустақилликни асраб-авайлаш ва мустаҳкамлаш учун раҳбар кадрларнинг олдида янги вазифалар, мақсадларнинг вужудга келганлиги билан асосланади.

Иккинчидан, мамлакатнинг сиёсий-ижтимоий, иқтисодий ва маданий ҳаётида содир бўлган, янгиланишлар, ўзгаришлар ҳам раҳбар ва бошқарув кадрлардан янгича ёндашув, дунёқараш ва мустақиллик тафаккурига эга бўлишни тақозо этади. Чунки, ўзгарган янгича ҳаёт ва бошқарувга «эскича маъмурий, буйруқбозлик услуби» тўғри келмайди. Бозор иқтисодига ўтилиши, мулк хилма-хиллигининг эътироф этилиши ҳам шуни тақозо этади.

Учинчидан, Ўзбекистон ижтимоий ҳаётининг сиёсий институтлар, мафкура ва фикрлар хилма-хиллиги асосида ривожлана бошлаганлиги билан асослаб берилади. Бундай шароитда раҳбар кадрларга бўлган масъулият ортади. Раҳбарлик мезонлари ўзгаради. Раҳбар фаолиятида инсон манфаати ва ҳуқуқ, эркинликларини ҳимоя қилиш, унга хизмат қилиш билан боғлиқ янгича бошқарув технологияларини жорий этиш ҳам алоҳида масъулият ва жавобгарлик юклайди.

Тўртинчидан, мустақиллик шароитида, унинг талабларини чуқур ҳис этадиган бошқарув кадрларининг олдида жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий негизлари барқарорлигини таъминловчи омиллар аҳолининг ижтимоий ҳимояланганлиги, иш билан бандлиги, ҳудудларни ривожлантиришда хорижий инвестицияларни жалб этишда ташаббускорлиги муҳим рол ўйнайди етарли эмаслиги ёки у билан боғлиқ муаммолар атрофлича таҳлил этилади.

Бешинчидан, вилоят, туманларнинг ижтимоий-иқтисодий, маданий ривожини таъминлашда, адолат ўрнатиш борасида айрим раҳбар кадрлар фаолиятида сақланиб қолаётган салбий қусурлар, камчиликларни бартараф этиш, унинг олдини олиш шарт-шароитлари амалга ошириш муҳим.

Олтинчидан, раҳбарларда табдиркорлик хусусиятлари барча соҳаларда намоён бўлиши лозим. Ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий

ривожлантиришда раҳбар ишлаб чиқаришда янги технологияларни олиб кириши иқтисодий самарадорликка олиб келади. Бу ҳол жамиятни ижтимоий-иқтисодий асослари барқарор бўлишини таъминлайди.

Еттинчидан, аҳолининг иш билан бандлигини таъминлашга қаратилган давлат сиёсатининг самараси кўп жиҳатдан маҳаллий давлат ҳокимияти органларига, жойлардаги раҳбарларнинг фаолиятига боғлиқдир. Зеро, ҳокимият идораларининг асосий вазифаси - фуқароларининг фаровон ҳаётини таъминлашдан иборат. Шундай экан, давлатнинг бандлик сиёсати биринчи навбатда, аҳоли фаровонлигини юксалтиришга қаратилмоғи лозим.

ХУЛОСА

Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.Каримов томонидан жамиятимизни янгилаш мақсадида ишлаб чиқилган беш тамойилни ҳаётга собитқадамлик билан тадбиқ этилаётган ҳозирги пайтда замонавий бошқарув кадрларини тайёрлашда раҳбар маънавиятини ва масъулиятини ошириш, миллий истиқлол ғояларини ҳар бир кишининг онига сингдириш ва пировард натижада маънавий баркамол, комил инсонни, эркин шахсни тарбиялаш давлатимиз сиёсатининг устувор йўналишлари бўлиб қолмоқда. Бу ғоя тўлалигича барча шу жумладан давлат ва жамият бошқаруви тизимига ҳам тааллуқлидир.

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.

Ҳозиргина баён қилинган устувор вазифалар давлат бошқаруви тизимини бугунги ва эртанги кун талабларидан келиб чиқиб, янада такомиллаштиришни тақозо этади.

Бу борада 2017-2021 йилларга мўлжалланган, Ўзбекистон Республикасида маъмурий бошқарув соҳасидаги ислохотлар концепциясини қабул қилиш кўзда тутилмоқда”²¹⁷.

Мазкур тадқиқот ишида илгари сурилган назарий ва амалий ғоялар ва қарашлар истиқболда раҳбар ва бошқарув кадрларни тайёрлаш тизимини ислох этишда назарий-услубий қўлланма сифатида тадбиқ этилиши тадқиқотимизнинг асосий мақсадларидан бири ҳисобланади.

Жамиятимизда замонавий бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимини соғлом инсонпарварлик йўналишида қайта ташкил этиш, уни замон талаблари даражасига кўтариш, баркамол, маънавий дунёси бой, ахлоқий пок, комил инсонларни тарбиялаш кечиктириб бўлмайдиган, давлат аҳамиятига, миллат келажагига молик вазифа бўлиб турибди. Шунингдек, замонавий бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимининг инсонпарварлаштиришнинг марказий масаласи раҳбар кадрларда юксак маънавий, юксак ахлоқ, фуқаролик сифатларини шакллантириш, инсон ор номуסי, шаъни,

²¹⁷Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини майд ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь.

иймони, масъулияти каби туйғуларни, ватанпарварлик, инсон-парварлик каби маънавий-руҳий фазилатларни шакллантириш ва тарбиялашдан иборат.

Жамиятни модернизация қилиш ва янгилаш шароитида раҳбар ва бошқарув кадрларнинг тизимининг янгиланиш муаммолари давлат ишидаги муаммо бўлгани учун ҳам, уни барча ижтимоий институтлар тузумининг ўзаро ҳамкорлиги билангина ҳал этиш мумкин. Бу маммони ҳал этишда асосий ўзак – таълим муассасалари бўлсада, оила маҳалла, жамоат ташкилотлари, ҳуқуқий тарғибот органлари ёрдамчи субъектлар ҳисобланади. Бу субъектларнинг фаолиятига бевосита ёрдам берувчилар раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ўзлари ҳисобланади. Чунки уларнинг ҳуқуқий билимлари қай даражада эгаллашлари, олган билимларини ҳаммага тадбиқ этишлари бевосита ўзларига боғлиқдир. Хусусан бугунги кунда, яъни буюк келажакнинг пойдевари кўринаётган бир пайтда раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ҳуқуқий онги, ҳуқуқий маданиятини ўстириш уларнинг ҳуқуқий маданиятини бойитиш асосий вазифалардан бирига айланди. Бу билимларнинг самара бериши эса уларни ҳаётга қанчалик тўғри тадбиқ эта билишга боғлиқдир. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.Каримов мустақил Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тутган ўрнини алоҳида таъкидлаб ҳар бир инсоннинг, айниқса эндигина ҳаётга қадам қўйиб келаётган раҳбар ва бошқарув кадрларнинг онгига шундай фикрни сингдириш керакки, улар ўртага қўйилган мақсадларга эришиши ўзларига боғлиқ эканлигини англаб этишлари керак”²¹⁸– деган эдилар.

Жамиятни модернизация қилиш ва янгилаш шароитида раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг янгиланишини назарий ва амалий жиҳатдан таҳлил қилиб қуйидаги таклиф ва хулосаларга келдик;

биринчидан, умуминсоний қадриятларга асосланган ҳуқуқ мафқурасини шакллантириш ҳуқуқ мавжудлиги унинг урф-одатлар, маънавий–маданий қадриятлар негизидалигидир;

иккинчидан, Раҳбар ва бошқарув кадрларда ҳуқуқий маданиятни шакллантиришнинг ўзига хос томонларини шарт-шароитларини чуқур илмий таҳлил қилиб, раҳбар ва бошқарув кадрларда ҳуқуқий маданиятни шакллантиришда уларнинг

²¹⁸И. А. Каримов Ўзбекистон илмий итиқлол ва тараққиёт йўли Т. 1996- йил Т 1 175 бет

объективлик ва субъективлик, аста–секинлик, алоҳидалик, умумийлик хусусиятига эга эканлиги аниқланди;

учинчидан, раҳбар ва бошқарув кадрларда ҳуқуқий маданият ижтимоий ягона маданият тизимининг таркибий қисми сифатида сиёсий, маънавий – ахлоқий, тинчлик маданияти билан узвий алоқада эканлигини шакллантириш, маънавий ахлоқий маданият ҳуқуқий, сиёсий ва тинчлик маданиятини шакллантиришда бирламчи характерга эга;

тўртинчидан, ҳуқуқий маданият муаммосини синфий ёндашув асосида эмас, балки умуминсоний қадриятлар нуқтаи-назаридан келиб чиққан ҳолда ўрганишга асосланиш лозим ва унда тинчлик маданиятининг ўзига хос ўрни бор;

бешинчидан, раҳбар ва бошқарув кадрларда ҳуқуқий тарбия самарадорлигига алоҳида эътибор бериш кераклиги. Раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ҳуқуқий тарбиясининг самарадорлиги деганда, мавжуд тарбия воситаларидан унумли фойдаланган ҳолда, оптимал муддатда ва энг ҳам маънавий, моддий ва ташкилий ҳаражатлар билан раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ҳуқуқий билимларни эгаллашларини, уларнинг эътиқоди, асослари ва амалий ҳаракати кўрсатмалари жамият талаблари билан мувофиқлашганлиги тушунилади;

олтинчидан, раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ҳуқуқий маданияти паст даражада эканлиги ва бунинг сабаблари ўрганилар экан, асосий сабаблардан бири уларнинг ўз ҳуқуқларини етарли даражада билмаслиги ва билишга ҳаракат ҳам қилмайдиган раҳбар ва бошқарув кадрларимизнинг учрашидир. Раҳбар ва бошқарув кадрларда ҳуқуқий маданиятни янада оширишга салбий таъсир этувчи омиллардан бири жамиятда қонунлар ижроси ва назорати етарли даражада эмаслиги раҳбар ва бошқарув кадрларни ҳуқуқий негизининг вужудга келишига сабаб бўлмоқда; айрим ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлар, мансабдор шахслар томонидан бўлаётган ҳуқуқбузарликлар, қонунларни четлаб ўтишлар; оилада носоғлом вазиятларнинг вужудга келиши; раҳбар ва бошқарув кадрларда бўш вақтлар учун қулай шарт-шароитлар етарли даражада яратилиб берилмаётганлигидир.

Жамиятни модернизация қилиш ва янгилаш шароитида раҳбар ва бошқарув кадрларнинг ҳуқуқий маданиятини янада ошириш муаммоларидан бири сифатида оила ва жамоатчиликнинг ўрни таҳлил қилинди ва бу борада оилада ҳуқуқ ва ҳуқуқбузарликка

бўлган муносабат раҳбар ва бошқарув кадрларнинг худди шу муносабатини ҳам ҳисобга олиш даркор. Раҳбар ва бошқарув кадрларда ҳуқуқий маданиятни оширишда бўлаётган муаммолар сирасига оммавий ахборот воситаларини бу борада олиб бораётган ишларида ҳуқуқий ахборотлар, тарғибот ва ташвиқот зерикарли, бир томонлама ёки фақат фактлар билан чегараланиб қолганида кўришимиз мумкин. Раҳбар ва бошқарув кадрлардаги ҳуқуқий маданиятни ошириш муаммоси билан биргаликда, уларни касб-хунар танлашда ахборот тақчиллиги, мактаб битирувчилари касб-хунар танлашда педагоглар, психологлар ва ота-оналар ёрдамига муҳтож. Шу билан биргаликда раҳбар ва бошқарув кадрларда иқтисодий маданиятни ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади деб уйлайман. Бунинг ўзига хос сабаблари мавжуд. Раҳбар ва бошқарув кадрларимизда иқтисодий маданиятнинг уйғун ривожланиши: моддий ва маданий маданият, ижтимоий ва шахсий манфаат, ички маънавий дунё ва ташқи қиёфа, сўз ва иш бирлиги, тадбиркорлар ўртасидаги ишонч, шунингдек иқтисодий, сиёсий, ахлоқий, ҳуқуқий, бадий, диний фаолият турлари ва онг шакллари ҳамоҳанглиги ва яхлит тараққий этиши миллий ғоялар асосида амалга оширилади. “Моддий ва маданий неъматларнинг ҳаммаси биргаликда уйғунлашган чоғидагина, ҳақиқий бахт саодатга эришиш мумкин” – деган эди Фаробий.

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, танлаш ва баҳолашнинг асосий тамойилларини ўрганиш қуйидаги хулосаларга келиш имкониятини бери:

1. Бошқарув кадрларини тайёрлаш тизими қуйидагиларни ўз ичига олади: кадрларга оид сиёсат; кадрларга қўйиладиган талаблар; кадрларнинг штат-лавозим тузилмасини таркиб топтириш; кадрларни танлаш ва бошқарув командасини шакллантириш; кадрларга баҳо бериш (аттестация) тизими. Кадрлар тайёрлаш тизимини ташкил этиш шу билан яқунланади ва навбатдаги босқич – бошқарув кадрларининг фаолияти босқичи учун барча шарт-шароитлар яратилади.

2. Бошқарув кадрларини танлаш – бошқарув кадрлари билан ишлаш тизимининг ўз принциплари, процедураси ва усулларига эга бўлган асосий бўғини. Кадрлар тайёрлаш тизимининг мазкур асосий блоки таркибига кадрларни танлаш, захирадаги кадрлар, кадрларни илгари суриш, ротация қилиш, жой-жойига қўйиш, тарбиялаш киради.

3. Ходимларни самарали бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш кўп жиҳатдан ташкилот раҳбарининг шахсий ва касбий фазилатларига, тинимсиз ўзгараётган ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг талабларига жавоб бериш учун унинг ўқиб-ўрганиш ва бошқаларнинг ўқиб-ўрганишига кўмаклашиш зарурлигини қай даражада тушунишига боғлиқ.

4. Бошқарув кадрларини танлаш тизимида ротациянинг аҳамиятини ҳам кучайтириш керак. Ротация янги вазифаларни ҳал қилиши имконини беради ва турғунлик, расмийчилик каби иллатларни бартараф этиш воситаси бўлиб хизмат қилади. Ротация техника ва технологияларни бир тармоқдан бошқа тармоққа ўтказишнинг қудратли воситасига айланиши мумкин.

5. Бошқарув кадрлари захирасига қабул қилинган ходимларнинг иш ҳақига қўшимча ҳақ (умумий захирага камрок, тезкор захирага кўпроқ (10-20% гача) миқдорда) белгиланса, мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай қўшимча ҳақларни белгилаш учун ташкилотнинг умумий иш ҳақи фондида нисбатан фоизларда ўлчанадиган алоҳида фонд ташкил этиш керак. Қўшимча ҳақ захирага қабул қилиш стимул бўлиб хизмат қилади ва захирада турганидан кейин юқори лавозимга кўтарилмаган ходим томонидан кўриладиган зарарни қоплайди, чунки икки-учта номзоддан фақат биттаси лавозимга тайинланади.

6. Раҳбарга баҳо бериш — шу қадар нозик иш, эътиборга олиш керак бўлган муайян ҳолатлар шу қадар кўпки, бу ишга стандарт ёндашиш мумкин эмас. Раҳбарларга якка тартибда баҳо бериш талаб этилади. Раҳбарнинг даражаси кўтарилиб боргани сари индивидуаллик даражаси ҳам ортиб боради. Шунинг учун ҳам якка тартибда аттестациядан ўтказишнинг ўзи кифоя қилади, умумий баҳолаш тизими эса мантиқсиздир.

7. Баҳо бериш тизимини қўллаш — ундан муваффақиятли фойдаланилишини кўп жиҳатдан белгилайдиган масъулиятли ҳолатдир. Авваламбор, баҳо беришнинг мақсад ва вазифалари, унинг процедураси, иштирокчиларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари ҳақида аттестациядан ўтказилаётганларни ҳам, аттестацияни ўтказаетганларни ҳам тўлиқ хабардор қилиш керак. Бунда қуйи ва ўрта бўғин раҳбарларининг позициялари муҳимдир. Агар улар баҳо беришнинг ўтказилишидан манфаатдор бўлсалар, иш муваффақиятли бўлади. Бордию раҳбар ўзига ишонч йўқолгани туфайли қўшимча назорат ўрнатишмоқчи деб ҳисобласа, у ишлаб чиқариш нормаларига ҳам,

баҳо бериш мезонларига ҳам қарши чиқади. Баҳо бериш дастурларининг муваффақияти учун янги методлар оғиздагина эмас, амалда ҳам тан олинishi, уларга барча раҳбарлар ишонч билдиришлари лозим.

8. Баҳо бериш дастурлари ишлаб чиқилганидан кейин уларни бўлим раҳбари билан муҳокама қилиш, баҳо бериш мақсадлари ва методларини ҳамда уларнинг танланиши сабабларини унга тушунтириш керак. Қисқа муддатли семинарда раҳбарга мазкур дастурни қўллаш тартиби ўргатилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Агар раҳбарлар ходимларга баҳо беришни ўрганиб олсалар, аттестацияни ўзлари ўтказмаган тақдирда ҳам ўзларига бўлган ишончлари ортади ва баҳо бериш тартибини қўл остидаги ходимларга тушунтириб бера оладилар.

9. Танлаш билан баҳо бериш ўртасидаги алоқани кучайтириш учун процедурага оид кўпгина масалаларни ҳал қилиш керак. Баҳо бериш муддатлари шулар жумласидан бўлиб, улар танлашнинг вақт кўрсаткичларига яқин бўлиши лозим. Ходим ҳақида умумий ҳулоса чиқариш учун қисқа муддатли баҳо бериш етарли эмас. Узоқ муддатли баҳо бериш эса кўпгина бошқарув вазифаларини ҳал қилиш, масалан, мукофотлаш учун яроксиздир. Узоқ муддатли дастурларнинг амалга оширилишини акс эттирмайдиган даврларга берилган баҳоларга қараганда йиллик иш якунларига берилган баҳолар самаралироқдир.

Ҳар бир раҳбарнинг асосий вазифаси – мамлакатимизда олиб борилаётган сиёсатни, унинг устувор йўналишларини, стратегик мақсадларимизни тўғри тушуниш, одамларимизнинг, хусусан, ёшларимизнинг эртанги кунини ўйлаш бунинг учун муносиб шарт-шароит яратиб беришдан иборат.²¹⁹

Давлат қурилиши ва бошқарувидаги соҳаларни жамият ҳаётининг барча йўналишлари билан боғлиқ ҳолда қаралганда, турли соҳалар бўйича ўзининг раҳбарларига эга. Буни: 1) давлат қурилиши тармоқлари бўйича; 2) жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий сиёсий маданий-маърифий йўналишида; 3) жамоат бирлашмаларида, ҳуллас жамият ҳаётининг бирон-бир бўғини йўқки, катта ёки кичик, юқори ёки қуйи бўғинларида раҳбар ўзининг фаолиятини олиб боради. Маълум бир соҳа бўйича масъул ва жавобгар бўлади.

²¹⁹Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари – олий кадрият. 14-жилд. Т.: “Ўзбекистон”, 2006 51-б.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёевнинг “Кадрлар билан ишлаш ҳолатини ҳам танқидий таҳлил қилиш зарур”²²⁰ деган фикрлари раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлашнинг мавжуд тизимини ўрганишни, уни сифат жиҳатдан янги босқичга кўтаришни талаб этади.

Жаҳоннинг етакчи давлатлари тажрибасидан келиб чиққан ҳолда давлат бошқаруви соҳасидаги муаммолари мажмуидан ечими кечиктирилиши мумкин бўлмаган муаммоларга эътибор қаратилиши лозим:

1. Давлат хизматчиларида профессионаллик даражасининг пастлигини бартараф этиш;

2. Давлат хизматчиларига профессионал таълим бериш тизимининг самарадорлигини ошириш;

3. Хизмат учун кадрларни профессионал тайёрлаш, танлаб олиш ва малакасини оширишнинг ташкилий механизмларидаги ноаниқликларни бартараф этиш;

4. Ҳокимият органларини малакали кадрлар билан таъминлаш вазифаларини бажарувчи давлат бошқаруви кадрларини тайёрлаш соҳасидаги ўқув муассасалар тармоғини яратиш;

5. Давлат бошқаруви соҳасида кадрлар тайёрлаш юзасидан берилган давлат буюртмаси тизимини шакллантириш ва ҳокимият органлари функция ва вазифаларини бажариш бўйича давлат хизматчиларни мақсадли тайёрлаш;

6. Мазкур соҳада профессионал таълимни бошқаришнинг самарадорлигини ошириш;

7. Давлат хизматларини тайёрлаш жараёнида давлат органлари ва ўқув муассасалари ўртасида ўзаро ҳамкорликнинг самарали восита ва шакллариининг мавжуд эмаслигини бартараф этиш.

²²⁰Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. –Т.: “Ўзбекистон”, 2017.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

I. Қонунлар, бошқа ҳуқуқий, сиёсий ҳужжатлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: «Ўзбекистон», 2014
2. Ўзбекистон Республикасининг “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги Қонуни. Т, -1995й.
3. Жамиятда ҳуқуқий маданиятни юксалтириш Миллий дастури. 1997 й. 28 августда Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси тасдиқлаган. //Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, № 9 (1257), 1997.23-33 б.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Таълим-тарбия ва кадрлар тайёрлаш тизимини тубдан ислох қилиш, баркамол авлодни вояга етказиш тўғрисида”ги Фармони. 1997 йил, 6 октябрь.// Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари. –Т.: “Адолат”, 2000. 180-182 б.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат бошқарувини янгилаш ва янада демократлаштириш ҳамда мамлакатни модернизация қилишда сиёсий партияларнинг ролини кучайтириш тўғрисида”ги Конституциявий қонуни, “Халқ сўзи”, 2007 йил, 2 апрель.
6. Ўзбекистон Республикасининг “Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг айрим моддаларига (89-моддасига, 93-моддасининг 15-бандига, 102-моддасининг иккинчи қисмига) тузатишлар киритиш тўғрисида”ги Қонуни. “Халқ сўзи”, 2007 йил, 2 апрель.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 9 декабрдаги ПФ-3358-сонли “Республика давлат бошқаруви органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармони.
8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1996 йил 26 ноябрдаги 420-сонли “Бошқарув органлари тузилмасини такомиллаштириш ва маъмурий-бошқарув ходимлари сонини қисқартириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори.
9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 12 октябрдаги 398-сонли “Бошқарув тузилмасини такомиллаштириш ва маъмурий бошқарув аппарати ходимлари сонини қисқартириш бўйича республика комиссиясини ташкил этиш тўғрисида”ги Қарори.
10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 7 январдаги “Маъмурий-бошқарув ходимлари сонини қисқартириш тўғрисида”ги 5-сонли Қарори.
11. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 7 декабрдаги 522-сонли “Маъмурий-бошқарув аппаратини такомиллаштириш ва қисқартиришга доир ташкилий чора-тадбирлар тўғрисида”ги Қарори.
12. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 27 ноябрдаги 495-сонли “Маъмурий-бошқарув аппарати ходимлари сонини қисқартириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори.

13. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 5 январдаги 2-сонли “Давлат бошқаруви ҳудудий органлари тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги Қарори.

II. Китоблар ва рисоалар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
4. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996.
5. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. 5-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1997.
6. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. 6-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1998.
7. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. 7-жилд -Т.: Ўзбекистон, 1999.
8. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-жилд -Т.: Ўзбекистон, 2000.
9. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. 9-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2001.
10. Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2002.
11. Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. 11-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2003.
12. Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудрагимизга, ҳамжихатлигимиз ва катъий иродамизга боғлиқ. 12-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2004.
13. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2005.
14. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари – олий қадрият. 14-жилд. Т.: Ўзбекистон, 2006.
15. Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 2007.
16. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодийтимизни барқарор ривожлантириш йўлида. 16-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2008.
17. Каримов И.А. Ватанимизнинг босқичма-босқич ва барқарор ривожланишини таъминлаш – бизнинг олий мақсадимиз. 17-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2009.

18.Каримов И.А. Жахон инкирозивнинг оқибатларини енгиш, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. 18-жилд.-Т.: “Ўзбекистон”, 2010.

19.Каримов И.А. Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш – мамлакатимиз тараққиёгининг асосий мезони. 19-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

20.Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. 20-жилд. -Т.: “Ўзбекистон”, 2012.

21.Каримов И.А. Мамлакатимизни янада обод этиш ва модернизация қилишни қатъият билан давом эттириш йўлида. 21-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2013.

22.Каримов И.А. Ўзбекистон эришган ютуқ ва марралар – биз танлаган йўлнинг тасдиғидир. 22-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2014.

23.Каримов И.А. Эришган марралар билан чегараланмасдан, бошлаган ислохотларимизни янги босқичга кўтариш – бутунги кундаги энг долзарб вазифамиздир. 23-жилд. –Т.: “Ўзбекистон”, 2015.

24.Каримов И.А. Демократик ислохотларни, иктисодиётимизда таркибий ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулк, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг устуворлигини таъминлашга кенг йўл очиб бериш – ватанмиз тараққиётининг бугунги босқичида ҳал қилиувчи омилидир. Т.24. - Т.: “Ўзбекистон”, 2016.

25.Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: “Маънавият”, 2008.

26.Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. -Т.: “Ўзбекистон”, 2010.

27.Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. -Т.: “Ўзбекистон”, 2011.

28.Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. –Т.: “Ўзбекистон”, 2017.

29.Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. // “Халқ сўзи”, 2014 йил 15 январь.

30.Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. // “Халқ сўзи”, 2016 йил 8 декабрь

31.“Давлат хизмати персоналини бошқариш” “Академия” нашриёти, Тошкент. 2002 йил.

32.«Бошқарув лавозимларига кадрларни танлаш, ўқитиш ва заҳирасини шакллантириш бўйича йўриқнома». Ўзбекистон Республикаси Президенти девони ташкилий-кадрлар сиёсати хизмати. Тошкент-2001.

33. «Местная Государственная служба во Франции» Национальный центр Подготовки кадров Франции - 1993г. Посольство в Франции.
34. А.В.Филлипов. Работа с кадрами М.: Экономика. 1990.
35. А.Холбеков, И.Махмудов, Ф.Равшанов. Замонавий раҳбар: маънавий хислатлари, психологик кифёси ва касбий маҳорати. –Т.: “Академия”, 2007.
36. Абу Наср Фаробий. «Фозил одамлар шаҳри»-Т.: “Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти”, 1993.
37. Абулқосим Фирдавсий. «Шоҳнома». -Т.: “Ғ.Ғулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти”, 2004.
38. Азизхўжаев А. Чин ўзбек иши. – Т.: “Ўзбекистон”, 2011.
39. Азизхўжаев А.А. «Мустақиллик: курашлар, изтироблар.» Т - 2001.
40. Ахмедов Ҳ.А. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлаш таъмоийлари / маъсул муҳаррир Қ.Н.Назаров; ЎзР Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси –Т.: 2011.148-б.
41. Бегматов А., Қуროнов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими. Раҳбар ва ходим (тўплам). -Т.: Академия, 1998.
42. Бегматов А., Алиева К., Абдушукуров Б. Раҳбар ва янгича тафаккур. - Т.: Академия, 2005. 65-б.
43. Бегматов А.С., Қуროнов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими/ Раҳбар ва ходим (тўплам).–Т.: “Академия”, 1998. 123-131 б.
44. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. – М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. С. 108-141.
45. Бизюкова И.В «Кадры управления. Подбор и оценка» М: Экономика-1998г.
46. Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005.
47. К.Алиева, А.Бегматов, Б.Абдушукуров. Раҳбар ва янгича тафаккур. – Т.: “Академия”, 2005.
48. К.Алиева. Раҳбар: маънавият ва манфаатлар муштарақлиги (ўқув қўлланма); ЎзР Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси, ЎзР Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Фан ва технологияларни ривожлантиришни мувофиқлаштириш қўмитаси; –Т.: 2010.134-б.
49. Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. 494-с.
50. Курбанов Ш., Сейтхалилов Э., Мажидов И. Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров. –Т.: “Академия”, 2003. –256 с.
51. Курбанов Ш, Мажидов И, Қўчқоров Р, «Олий таълим тизимида бошқарув кадрларини тайёрлаш».Т-«Академия»-2002 й.
52. Курбанов.Ш.Э, Сейтхалилов.Э., И.Мажидов. «Оценка исполнительской деятельности Управленческих кадров».Т - «Академия»-2003 й,
53. Қуროнов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида./ Раҳбар ва ходим (тўплам).–Т.: “Академия”, 1998. 148-б.

54. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фукаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси – баркамол авлодни шакллантириш асоси. Республика илмий амалий конференция материаллари, ДЖҚА 2011 йил 18 апрель.

55. Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли лугати – Т.: “Ғофур Ғулом”, 2009. 148-б.

56. Мўминов А.М., Тўхтабоев А.Т. Жойларда кадрлар билан ишлашни такомиллаштириш масалалари. – Андижон: “Andigon nashriyoti” 2002 йил.

57. Назаров Қ. Эргашев И. ва бошқалар. Миллий ғоя ва раҳбар масъулияти. – Т.: Ғ. Ғулом нашриёти, 2007. 776-б;

58. Назаров Қ., Эргашев И. Миллий ғоя ва раҳбар масъулияти. – Т.: “Ғофур Ғулом”, 2007.

59. Низомулмулк. «Сиёсатнома» Т.: «Адолат», 1997.

60. Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Т.: Академия, 2007. 245-б.

61. Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Т.: Академия, 2007. 262-б.

62. Раҳимова Д. Абулқосимов Х. Абдурахмонов О. Бошқарув тизими ва раҳбар. – Т.: Академия, 2004. 83-б.

63. Раҳимова Д.Н., Абулқосимов Х.П., Абдурахмонов О.Қ. Бошқарув тизими ва раҳбар. – Т.: “ГДТУ.

64. Рогожин М. Ю. Справочник кадровика: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. 400 с.

65. Травин В.В., Дятлов В.В. «Основы кадрового менеджмента» М.: «Дело» – 1997.

66. Ўзбекистон: сиёсий ислохотлар стратегияси, эришилган натижалар ва истикболлар. – Т.: “Akademiya”, 2011.

67. Ўзбекистонда давлат қурилиши соҳасидаги ислохотлар ва ҳуқуқий сиёсат: ривожланиш босқичлари, эришилган натижалар ва истикболи. – Т.: “Akademiya”, 2011.

68. Ф. Равшанов. Хорижий мамлакатларда давлат хизмати тизимларида раҳбар кадрлар танлаш тажрибалари. – Т.: Академия, 2008.

69. Холбеков А., И. Махмудов, Ф. Равшанов. Замонавий раҳбар: маънавий ғазилатлар, психологик қиёфа ва касбий маҳорат Тошкент, AKADEMIYA, 2008 йил.

70. John, P. 2006. ‘The Policy Agendas Project: A Review’, Journal of European Public Policy 13(7):975–986.

71. Jones, B. D. and F. Baumgartner. 2005. The Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems. Chicago: Chicago University Press.

72. Jones, B. D., F. R. Baumgartner, C. Breunig, C. Wlezien, S. Soroka, M. Foucault, A. François, C. Green-Pedersen, C. Koski, P. John, P. B. Mortensen, F. Varone and S. Walgrave. 2009. ‘A General Empirical Law of Public Budgets: A Comparative Analysis’, American Journal of Political Science 53(4):855–873.

73. Jones, B. D., T. Sulkin and H. Larsen. 2003. 'Policy Punctuations in American Political Institutions', American Political Science Review 97(1):151–169.

III. Рўзномалар ва журналлардаги мақолалар

1. Мирбобоев Б. «Давлат хизматчилари бурчларининг Конституциявий ҳукукий асослари». «Жамият ва бошқарув»-2003 №3.

2. Ахмедов Ҳ.А. Раҳбар масъулиятини оширишда маънавий омилларнинг ўрни // Жамият ва бошқарув, 2010. 1-сон, 25-26 б.

3. Болиев А. Курунов М. «Маънавият ва раҳбар масъулияти». "Fidokor"-2002 й 27 марта № 20-21.

4. Ф.Равшанов. Раҳбар кадрларни танлаш ва малакасини аниқлаш // "Жамият ва бошқарув" журнари, 2008 й., 3-сон, 10-11-бетлар.

5. Курунов М. Кадрлар ва йиллар синови// Жамият ва бошқарув. Тошкент, 2000. 3-сон, 14-16 б.

6. Равшанов Ф. Раҳбаршунослик// Ҳаёт ва қонун, 2000. 8-сон. 17-21 б.

7. Абдурахмонов Қ., Набиев Э. Кадрларни жой-жойига қўйишнинг тарихий ва бугунги ҳолати. //Жамият ва бошқарув. –Т.: 1999. 1-2 сон. 12-14 б.

8. Исмоилов З. М. Ўзбекистон модернизациялаш ва демократик тараққиёт сари/ – Т.: "Ўзбекистон", 2005. – 264 б.

9. Бегматов А. Бошқарув кадрлари тайёрлаш:хориж тажрибаси.//Жамият ва бошқарув. –Т.:2002. 3-сон. 11-12 б.

10.Болиев А., Курунов М. Раҳбар маънавияти - танлов объекти.//Жамият ва бошқарув. –Т.: 2002. 3-сон. 13-14 б.

11.Хусанов О., Салихова М. Раҳбар маърифатли шахс// Жамият ва бошқарув. –Т.: 1997. 1-сон 8-10 б.; Абдушукуров Б. Раҳбарликнинг шарқона зийнати.// Жамият ва бошқарув.-Т.:2004. 2-сон. 25-27 б.;

12.Сатторов Э. Психологик билим ва раҳбар.//Жамият ва бошқарув.-Т.:2005. 4-сон. 12-14 б.

13.Рузматов Р. Кадрлар билан ишлаш ва бошқариш механизмлари.//Жамият ва бошқарув.-Т.:2007. 2-сон. 14-б.

14.Холбеков А. Касбларнинг касби ёхуд раҳбар кадрларни ўқитиш ва касбий маҳоратини ошириш муаммолари. //Жамият ва бошқарув, 2006, 2-сон.

15.Абулқосимов Ҳ., Раҳимова Д., Раҳбар — инсон ва бошқарувчи. //Жамият ва бошқарув, 2003, 4-сон.

16.Пахрутдинов Ш. Жамоат минбари. Фуқаролик жамияти. 2007 йил, 1-сон.-32-б.

17.Холбеков А. Касбларнинг касби ёхуд раҳбар кадрларни ўқитиш ва касбий маҳоратини ошириш муаммолари. Жамият ва бошқарув. 2006, 2-сон.,16-20-б.

18.Ахмедов Ҳ.А. Раҳбар маънавияти // Жамият ва бошқарув, 2009. 4-сон, 18-19 б.

IV. Диссертациялар, авторефератлар

1. Алимардонов Т.Т. Мустақиллик шароитида жамиятнинг тоталитаризмдан демократияга ўтиши: назария ва амалиёт: Сиёсий фанлар номзоди...дисс. автореф. –Т., 1998. – 29 б.

2. Ахмедов Х.А. Ислом Каримов асарларида раҳбар кадрлар тайёрлашнинг ижтимоий-сиёсий масалалари. Сиёсий фанлар номзодлиги илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Т.: 2006. -250 б.

3. Жумаев Р.З. Проблемы формирования и укрепления политической системы Республики Узбекистан. автореф дисс...доктора политических наук. –Т., 1996.

4. Жураев Н.К. Место и роль политического лидера в условиях социально-политических реформ в Узбекистане: Автореф. дисс. ... канд. полит.наук. – Т., 1997. – 33 с.

5. Жўраев Н.К. Ўзбекистонда янгиланишлар концепциясининг яратилиши эволюцияси ва амалиётда қўлланилиши. Сиёсий фанлари д-ри. ...дисс. автореф. –Т., 2001. 69-б.

6. Иброҳимов О. Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатининг янги тизимини шакллантириш ва амалга ошириш муаммолари. Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун диссертация. Т., 1996.

7. Идиоров У.Ю. Ҳозир замон демократлашув жараёнларининг концептуал асослари ва мустақил Ўзбекистон тажрибаси: Сиёсий фанлар д-ри ...дисс. автореф. – Т., 2006. 50-б.

8. Коренев И.А. Проблемы формирования политического сознания в процессе демократизации Республики Узбекистан: Автореф. дисс. ...канд. полит.наук. – Т., 1999. 24-с.

9. Қуранбоев Қ.Қ. Давлат бошқарув кадрлари тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари (Сиёсий-ижтимоий жиҳатлари)". Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Т.: 2008. 250- б.

10.Машарипов И. "Маънавий омилларнинг раҳбар кадрлар касбий маданиятини шакллантиришдаги ўрни". Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. .52-53 б.

11.Муллажонов М.М. Ўзбекистонда демократик жамият қуришда ижтимоий ва сиёсий институтларнинг роли: Сиёсий фанлар номзоди. ...дисс. автореф. – Т., 2006. 22-б.

12.Назаров Қ. Қадриятлар тизими: барқарорлик ва ўзгарувчанлик диалектикаси. (аксиологиянинг ижтимоий-фалсафий муаммолари). Фалсафа фанлари доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. - Т.:1996.. 311-б.

13.Равшанов Ф. Ўзбекистон республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун диссертация. -Т.: 2009. 358-б.

14.Файзуллаев Т. Процессы укрепления государственной независимости Узбекистана: теория и практика: Автореф. дисс. ...д-ра. полит. наук. — Т.,1998.62- с.

15.Эргашев И. Политика государства независимого Узбекистана на селе; теория и практика. Дисс. на соиск. уч. степ.докт. полит. наук. — Ташкент, 1995.

V. Электрон хужжатлар ва манбалар:

1. «Порталы как инструмент государственного управления»
//<http://www.microsoft.com/rus/government/portal/>).

2. Многопользовательской системы ЭДД «Дело-Предприятие»
//http://eos.ru/eos/eos_delo).

3. www.bilim.uz.

4. www.gov.uz

5. www.press-service.uz

6. www.edu.uz

7. www.ziyo.edu.uz

8. www.performance.edu.uz

МУНДАРИЖА

Кириш	3
I Жамият ижтимоий-сиёсий институтларининг трансформациялашиш жараёнларини ўрганишнинг назарий-методологик асослари.....	11
1.1. Ижтимоий-сиёсий институтлар, раҳбар ва бошқарув кадрлар тушунчаси, шаклланиш ва ўзгариш тарихининг мазмун-моҳияти.....	11
1.2. Ижтимоий-сиёсий институтларнинг демократиялашиши, раҳбар ва бошқарув кадрларига янгича талаблар.....	42
1.3. Давлат ҳокимияти ва бошқарувидаги институтчионал ўзгаришларнинг бошқарув кадрлар тизимига таъсири.....	60
II Раҳбар ва бошқарув кадрлари институционал тизимининг янгиланиши боскичлари	75
2.1. Ўтиш даврида давлат ҳокимияти ва бошқаруви соҳасида раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг янгиланиш жараёнлари	75
2.2. Жамият ижтимоий ҳаёт соҳаларидаги ўзгаришлар раҳбар ва бошқарув кадрлар янги тизимининг шалланиши	86
2.3. Раҳбар ва бошқарув кадрларини танлаш ва жой-жойига қуйилиши	92
III Ижтимоий-сиёсий институтларининг модернизацияланиши жараёнида раҳбар ва бошқарув кадрлари тизимининг ўзгариши	116
3.1. Фуқаролик жамияти институтларининг шаклланиши ва ривожланишининг кадрлар тизимидаги ўзгаришларга таъсири.	116
3.2. Раҳбар ва бошқарув кадрлари фаолиятида замонавий бошқарув технологияларни қўллаш	119
3.3. Ижтимоий-сиёсий институтларининг модернизациялашиш жараёнларининг узлуксизлиги ва кадрлар тайёрлаш тизимининг янгиланиш истикболлари	132
IV Раҳбар ва бошқарув кадрларини тайёрлаш тизимини модернизациялашда хориж тажрибасига таяниш	137
4.1. Хорижий давлатларда кадрлар тайёрлаш тизими ва унинг ўзига хос жиҳатлари	137
4.2. Хорижий давлатларда кадрлар тайёрлаш тажрибасидан фойдаланиш механизмлари	148
4.3. Бошқарув кадрларини тайёрлаш институтларини янада модернизациялаш шарт-шароитлари ва омиллари	159
Хулоса	168
Фойдаланилган адабиётлар	175

АТАМУРАТОВ МУРАТ УТЕПБЕРГЕНОВИЧ

**ЎЗБЕКИСТОНДА ЖАМИЯТНИ
МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ
ЖАРАЁНИДА БОШҚАРУВ КАДРЛАР
ТИЗИМИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ**

(Монография)

Тошкент – «Fan va texnologiya» – 2017

Муҳаррир:	М.Ҳайитова
Тех. муҳаррир:	Ф.Тишабаев
Мусаввир:	Д.Азизов
Мусахҳиҳа:	Н.Ҳасанова
Компьютерда саҳифаловчи:	Ш.Мирқосимова

E-mail: tipografiyacent@mail.ru Тел: 245-57-63, 245-61-61.

Нашр.лиц. АЛ№149, 14.08.09. Босишга рухсат этилди: 11.08.2017.

Бичими 60x84 ¹/₁₆. «Times Uz» гарнитураси. Офсет усулида босилди.

Шартли босма табоғи 11,0. Нашр босма табоғи 11,5.

Тиражи 500. Буюртма №131.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» да чоп этилди.

100066, Тошкент шаҳри, Олмазор кўчаси, 171-уй.