

БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ВА ДАВЛАТ  
ХИЗМАТЧИЛАРИНИНГ КАСБИЙ  
ЎСИШИНИ БОШҚАРИШ МАРКАЗИ  
ҲАМДА УНИ ТАЪЛИМЛАШ  
МАРКАЗИНИНГ КОНЦЕПТУАЛ ВА  
ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ ДАВЛАТ  
БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ

**БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ВА ДАВЛАТ  
ХИЗМАТЧИЛАРИНИНГ КАСБИЙ  
ЎСИШИНИ БОШҚАРИШ МАРКАЗИ  
ФАОЛИЯТИНИНГ КОНЦЕПТУАЛ ВА  
ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ**

*Таҳлилий материал*



**«YANGI KITOB»  
TOHKENT  
2020**

УЎК: 005

КБК: 65.290-2

Б 89

Б 89 Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш маркази фаолиятининг концептуал ва илмий-назарий асослари [Матн] / Х.Т. Азизов, А.Х. Исламқулов, Л.У. Инагамова, А.К. Мирқомиллов. – Тошкент: Yangi kitob, 2020. – 64 б.

ISBN 978-9943-6423-5-5

УЎК: 005

КБК: 65.290-2

*Матнур таҳлилий материал Ўзбекистон Республикаси инновацион ривожланиш вазирлиги ПЗ-20170929253. «Давлат бошқаруви соҳасида мутахассисларни тайёрлаш ва давлат хизматчилари малакасини ошириш бўйича махсус таълим йўналишларини ишлаб чиқиш ҳамда улар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг замонавий услубларини жорий этиш» мавзусидаги амалий лойиҳа доирасида тайёрланган.*

**Тайёрладилар:**

- Азизов Х.Т. – лойиҳа ижрочиси ю.ф.н., доцент,  
Исламқулов А.Х. – лойиҳа ижрочиси и.ф.н., доцент,  
Инагамова Л.У. – лойиҳа ижрочиси доцент в.б.,  
Мирқомиллов А.К. – лойиҳа ижрочиси

Ушбу таҳлилий материал Ўзбекистон Республикаси Президентини хузуридаги Давлат бошқаруви академияси Илмий-услубий Кенгашининг 2019 йил 23 ноябрдаги 2-сон мажлис баённомаси билан нашрга тавсия этилган.

ISBN 978-9943-6423-5-5

© Азизов А.Т. ва бошқалар, «Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш маркази фаолиятининг концептуал ва илмий-назарий асослари»  
© «Yangi kitob» МЧДЖ, 2020.

## КИРИШ

Мамлакат таракқиётига эришишда малакали ва муайян компетенцияларга эга бошқарув кадрлари ва давлат хизматлари муҳим ўрин эгаллайди. Шу нуқтани назардан ҳар бир мамлакат ривожланишида бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларига алоҳида эътибор қаратилади. Мамлакатда амалга ошириладиган институционал ислохотларга ёш, малакали, замонавий талабларга жавоб берадиган мутахассис кадрларни жалб қилиш ўта зарур масала ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракат стратегиясининг устувор йўналишларидаги муҳим вазифалардан бири сифатида давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлиги, уларнинг моддий ва ижтимоий таъминоти даражасини ошириш<sup>1</sup> белгиланган.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида» ПФ-4947-сон Фармони, Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда, 20-сон, 354-модда, 23-сон, 448-модда, 37-сон, 982-модда; Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 31.07.2018 й., 06/18/5483/1594-сон.



Бугунги кунда Ўзбекистонда амалга оширилаётган ислохотлар давлат хизматининг янги шарт-шароитларга мослашишини тақозо этмоқда. Айниқса, Ўзбекистонда яшаётган фуқароларнинг ислохотлар самарасини келажакда эмас, балки бугун ўз ҳаётида ҳис қилиш имконига эга бўлишлари таъминлаш мақсадида «Халқ давлат органларига эмас, давлат органлари халққа хизмат қилиши керак» деган принцип барча бўғиндаги раҳбарлар фаолиятида асосий қоидага айланиши керак<sup>2</sup>лиги, мазкур тадқиқ қилинаётган бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий тайёргарлиги, уларнинг профессионал ўсиши билан чамбарчас боғлиқ.

Шунингдек, алоҳида қайд этиш лозимки, «давлат хизмати» тушунчаси турлича талқин қилинади: (1) давлат томонидан давлат бошқаруви органларида фаолият юритадиган фуқароларни ишга ёллаш; (2) давлат томонидан молиялаштирилаётган хизмат; (3) жамиятни ижтимоий

неъматларни билан таъминлашга ҳисса қўшган шахсларни мотивациялаш<sup>3</sup>.

Ўзбекистон бошқарув кадрларини ва давлат хизматчилари профессионал ўсишларини бошқаришда ривожланган мамлакатлар илғор тажрибаларини ўрганиш, уларнинг ижобий натижаларини Ўзбекистонда миллий менталитетимиздан келиб чиқиб жорий этиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш ва уларни тегишли вазирлик ва идораларга етказиш, авваломбор, Ўзбекистон Республикасида бошқарув кадрларнинг тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасининг оширишда кенг жорий қилиш долзарб вазифалардан биридир. Бунда бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари захираси чуқур билим ва амалий кўникмага эга, юқори раҳбарлик лавозимини эгаллашга мотивацияси мавжуд шахсларни танлашга алоҳида эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ.

Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиш тизимини яратишда биринчи навбатда хизмат вазифаси доирасида касбий ўсишнинг мазмун-моҳиятини, унга таъсир этув-

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинган кундан 25 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. <https://president.uz/uz/lists/view/1328>

<sup>3</sup> S. Horton, (2008) «History and Persistence of an Idea and an Ideal.» in Motivation in Public Management: The Call of Public Service, James L. Perry and Annie Hondelghem, eds. (New York: Oxford University Press).



чи омилларни, тизимли касбий ўсишга эришиш учун билим, кўникма ва компетенцияларни қайси йўналишларда ошириб бориш зарурлигини белгилаб олиш муҳим саналади.

Шу нуқтаи назардан бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга масъул Академия қошида **Раҳбар кадрларни касбий ўсишини бошқариш марказини** ташкил этиш, ушбу марказ қисқа, ўрта ва узоқ муддатли давлат бошқарув соҳа ва тармоқлари учун раҳбар кадрлар захирасини шакллантириш, уларни мақсадли тайёрлашни йўлга қўйиш, мамлакатда бозор иқтисодиёти тартиб таомилларининг тўлиқ амалга оширилишига эришишни таъминлашга хизмат қилувчи раҳбар кадрларни тизимли тайёрланишига шарт-шароит яратиш, уларнинг мунтазам малакасини ошириб бориш орқали компетенцияларини ривожлантиришга эришиш лозим.

## **1. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ВА ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИНИНГ КАСБИЙ ЎСИШИНИ БОШҚАРИШ МАРКАЗИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

Давлат функция ва вазифаларининг ўз вақтида ва тўлиғича бажарилиши, шу орқали халқнинг оғирини енгил қилиш, давлат томонидан аҳолига ижтимоий неъматларнинг етказиб берилиши кўп жиҳатдан бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларига боғлиқдир. Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг ўз зиммасига юклатилган вазифаларини сидқидилдан бажариши, бошқарув қарорларини қабул қилишда адолатли, объектив тарзда ёндашиши уларнинг эгаллаб турган лавозими, мавқеи, давлат томонидан уларнинг ўзларига тақдим этаётган имкониятларга бевосита боғлиқдир. Ана шу омиллардан бири касбий ўсиш ҳисобланади. Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишида одилон ва оқилона механизмнинг мавжудлиги уларнинг мунтазам равишда ўз устида ишлашлари, изланишлари, одоб-ахлоқ қоидалари ва интизомга жиддий



эътибор қаратишларини тақозо этади. Лавозим пиллапояларида тўғри касбий ўсишнинг ярати-лиши янада юқорироқ лавозимлардаги мажбу-риятларнинг бажаришга зарур бўладиган билим-ни ошириш, зарур тажрибани тўплаб боришни объектив заруратга айлантиради. Натижада ма-лакали ва эгаллаб турган лавозимига муносиб, лавозим учун зарур бўладиган компетенцияларга эга бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари мамлакат тараққиётига, жамият равнақига муно-сиб хизмат қилишига эришади.

Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишининг барча жиҳатларини амалга ошириш учун кадрларни саралашнинг очик ва шаффоф тизимига эҳтиёж сезилади. Изланиш-ларимизнинг кўрсатишича, кадрларни сара-лаш тизимининг шаклланиши ва амал қилини-шининг ягона барча учун мақбул бўлган аниқ регламенти мавжуд эмас. Ҳар бир давлатнинг ўзи учун алоҳида саралаш тизими мавжуд. Шу-нингдек, юқори лавозимларга кадрларни сара-лаш тамойиллари қонунчиликда назарда тутил-маган. Юқори қайд этилган ҳолатлар бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларини саралаш тизими самарадорлигини пасайтиради, унинг

шаффофлигига соя солади. Баъзида юқори ла-возимларга шундай шахслар тайинланадики, улар иши ва дунёқараши, фикрлаши, ўзини тутиши, нотиклиги юзасидан ушбу лавозимга нолайиқ бўлади. Натижада, ҳам давлат ҳам жа-мият зарар кўради.

Ушбу йўналишда олиб борилган тадқиқотлар-нинг кўрсатишича, касбий ўсишни бошқариш ме-нежментнинг муҳим тадқиқот йўналишларидан бири бўлиб, у корхона, ташкилот ва муассасада мутахассисларни касбий тайёрлаш стратегияси ва унинг босқичларини аниқлаш ҳамда ходим-ларнинг лавозимини оширишга мўлжалланган кадрлар билан ишлаш йўналишларидан бири ҳисобланади. Мазкур жараён шахс мақсад, хусу-сият ва имкониятлари билан корхона, ташкилот, муассаса мақсадлари, талаблари, стратегия ва ре-жалари билан уйғунлашуви шароитида бошқарув кадрлари ва хизматчиларнинг касбий ўсишини бошқариш дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга оширилишидир<sup>4</sup>.

Шунингдек, олимлар томонидан давлат хиз-матчилари касбий ўсишининг шахсий сифатлари

<sup>4</sup>Фомин В. Влияние кризиса на карьеры высоко квалифицированных специалистов // Управление персоналом. 2009. № 14 (216). С. 80–83.



ва жиҳатлари аниқланиб, уларни янада ривожлантириш<sup>5</sup>, шунингдек, касбий ўсиш тарзи ва унинг профессионал давлат хизматчиларининг шаклланишидаги ўрни ва роли такомиллаштирилиб борилиши мунтазам ўрганилиб келинмоқда<sup>6</sup>.

Лекин, юқорида қайд этилганидек, тадқиқотларимизнинг кўрсатишича, давлат хизматида касбий ўсишни бошқаришнинг аниқ шакллантирилган механизми мавжуд эмас. Амалда корхона, ташкилот ва муассасалардаги кадрлар бўлими фаолиятига назар соладиган бўлсак, ушбу бўлинмаларга бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиш имкониятлари бўйича маслаҳатлар бериш, уларни шунга тайёрлаш вазифаси белгиланмаган. Шу боисдан, касбий ўсишни бошқариш бўйича амалга оширилаётган ишлар етарли эмас, деган хулоса қилиш имконини беради.

Тадқиқ қилинаётган мавзудаги социологик тадқиқотлар натижасида бошқарув кадрлари ва

<sup>5</sup> Беклемищев Е.П., Панкратова И.А. Личностные детерминанты карьерного развития государственных и муниципальных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2006. № 1-2. – С. 45-48.

<sup>6</sup> Беклемищев Е.П., Панкратова И.А. Об образе карьеры и его роли в профессиональном развитии чиновников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2008. № 2. – С. 74-81.

давлат хизматчиларини касбий ўсишини бошқаришни такомиллаштиришда қуйидагиларга эътибор қаратиш зарурлиги илгари сурилади:

1. Давлат ташкилотларидаги ходимлар бўлими фаолияти ва функцияларини қайта кўриб чиқиш ёки касбий ўсишни ривожлантириш, касбий ўсиш бўйича маслаҳатлар бериш, ходимларнинг профессионал лавозим ўсишини ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш каби масалалар билан шуғулланишни ташкил этиш лозим. Фикримизча, Академия таркибий тузилмасида қайд этилган ҳолатлар билан шуғулланувчи кўшимча бўлим ташкил этиш мақсадга мувофиқдир;

2. Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишини бошқариш моделида касбий ўсишни режалаштириш механизмининг назарда тутиш мақсадга мувофиқ. Бунинг натижасида бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишга эришиш имкониятларини кўра олади;

3. Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказиш муддатларини қайта кўриб чиқиш керак. Ушбу соҳадаги изланишлар кўрсатишича, аттестациянинг ўтказилиб тури-



лиши давлат хизматчиси салоҳиятини тўлиқ ба-  
ҳолаш ва унинг касбий ўсиш бўйича режаларига  
тузатишлар киритиш имконини беради<sup>7</sup>.

Фикримизча, юқорида қайд этилган ҳолатлар-  
га эътибор қаратиш бошқарув кадрлари ва давлат  
хизматчилари салоҳиятини оширишга, уларнинг  
касбий ўсиш режаларнинг шаффофлигини таъ-  
минлашга хизмат қилади.

Замонавий шароитда бошқарув кадрлари  
ва давлат хизматчиларини касбий ўсишини  
бошқариш долзарб вазифалардан бири, сабаби  
касбий ўсиш жараёни тавсифи, тенденция ва  
йўналишлари жамиятни модернизациялаш ва  
институционал ислохотлар бошланиши билан  
руй берди. Шундан келиб чиқиб, ҳар бир мам-  
лакат бугунги кунда касбий ўсиш бошқаруви-  
га таъсир этишнинг объектив имкониятларини  
яратиш бўйича тизимли чора-тадбирларни иш-  
лаб чиқиб, амалга ошира бошлади. Ушбу объ-  
ектив таъсир имкониятларини амалга ошириш  
давлат хизматини сифати ва самарадорлигини  
ошириш, уни такомиллаштириш ва модерни-  
зациялашнинг муҳим захираси ҳисобланади.

<sup>7</sup> Кулешов С.М. Профессиональная карьера офицеров российских  
военно-воздушных сил // Регионология. 2007. № 4. – С. 229–232.

Бунда, қуйидаги ҳолатларни ҳисобга олиш за-  
рурлиги илгари сурилади<sup>8</sup>:

1) Касбий ўсиш ижтимоий жараён эканлиги-  
ни инобатга олган ҳолда ушбу жараённи бошқа-  
ришни бошқарув кадрлари ва давлат хизматчила-  
ри учун зарурлигига хоҳиш пайдо қилиш орқали  
эришиш мумкин;

Шундай экан, бошқарув таъсири давлат таш-  
килоти доирасида тегишли фаолият билан шу-  
гулланувчи алоҳида шахслар, айрим тоифадаги  
давлат хизматчилари учун зарур стимул ва рағ-  
батлантиришни камраб олиши керак. Бундан  
ташқари, қайд этилган хусусият нафақат марказ-  
лаштирилган тартибда, шунингдек, ҳар бир таш-  
килот доирасида ҳам ҳал қилиниши мумкин бў-  
лиши мақсадга мувофиқ.

2) Касбий ўсиш ўз-ўзидан ривожланиши  
мумкин, лекин уни тартибга солиш имкони  
бўлиши лозим. Бошқарув кадрлари ва давлат  
хизматчилари касбий ўсишига аниқ мақсадли  
таъсирнинг мавжуд бўлмаслиги натижасида му-  
раккаб вазиятларнинг пайдо бўлиши, хусусан  
шахс билан давлат манфаатлари ўртасида ке-

<sup>8</sup> Поляков В.А. Технологии карьеры: Практическое: руководство /  
Акад. нар. Хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2005. 273 с.



лишмовчиликларнинг вужудга келишига сабаб бўлиши мумкин;

Шахс ва давлат манфаатлари самарали уйғунлигини таъминлаш ижтимоий жараёнларни зарур даражада ривожлантиришга йўналтиради, бунинг натижасида муҳим вазифа касбий ўсишни бошқаришнинг илмий асослари ишлаб чиқилади.

3) Касбий ўсишни шакллантириш жараёни турли даражадаги илдамликни талаб этишига алоҳида эътибор қаратиш лозим. Касбий ўсишни бошқариш жараёни ҳар бир шахснинг қобилияти ва касбий устуворликка эга жиҳатларини етарли даражада ривожлантиришни таъминлаши лозим. Бунинг учун муайян касбий фаолият турлари хусусиятларини ҳисобга олиш зарур.

## 2. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ВА ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИНИНГ КАСБИЙ ЎСИШИНИ БОШҚАРИШ МАРКАЗИ ФАОЛИЯТИНИНГ ИЛҒОР ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ

Илмий изланишимиз жараёнида Корея Республикасида бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишни бошқариш тизимининг алоҳида хусусиятларини ўрганишга ҳаракат қилдик. Корея Республикаси демократик давлат сифатида «... либерал тамойиллар доирасида ижтимоий-сиёсий тизимни барпо этган ҳолда глобализация йўлидан дадил илдамламоқда»<sup>9</sup>. Бизнингча, Корея Республикасининг ўтган қисқа давр ичида ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг улкан ютуқларига эришиши, қарз олувчи мамлакатдан қарз берувчи мамлакатга айланиши мамлакатдаги шиддатли неоиндустриал ёндашув билан бирга давлат бошқарувидаги юқори даражадаги самарадорлик ҳисобланади.

<sup>9</sup> [http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?nit\\_id=3943](http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?nit_id=3943)



Шу муносабат билан, фикримизча, Корея Республикаси тажрибасининг турли жиҳатларини ўрганиш, ушбу мамлакатлар бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларини ўқитиш ва касбий ўсиш тизимини таҳлил ва тадқиқ қилиш ҳамда ундан Ўзбекистонда кадрларнинг касбий ўсиш тизимида фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга. Тадқиқотларимизнинг кўрсатишича, Жанубий Корея олий ўқув юртли ва ихтисослашган таълим муассасалари давлатнинг сиёсати диорасида хориж мамлакатларида давлат хизматчиларини тайёрлаш ва қайта тайёрлашга мўлжалланган таълим дастурларини фаол таклиф қилади. Бундан ташқари, ушбу мамлакат Ҳукумати томонидан давлат бошқаруви соҳасидаги кенг кўламли илмий тадқиқотлар қўллаб-қувватланади ва ушбу жараён учун зарур шароит яратиб беради. Ушбу илмий тадқиқотларда бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий салоҳиятини ва уларнинг касбий ўсишини бошқариш муҳим ўрин эгаллайди.

Мазкур мамлакатда давлат бошқарувининг муҳим жиҳати бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг бевосита ёки билвосита давлатнинг ижтимоий-иқтисодий сиёсатини ишлаб

чиқиш ва уни амалга ошириш, режалаштириш, ишга ёллашга жалб қилиниши ҳамда ўқитилиши каби қатор мотивациянинг мавжудлигидадир. Ўтган асрнинг 90-йилларининг охири XXI асрнинг биринчи ўн йиллигида Корея Республикасида самарали «Ҳукумат концепцияси» амалга оширилди. Мазкур концепциянинг асосий ғояси давлат бошқаруви тизимидаги бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг мунтазам равишда компетенцияларининг оширилиб борилишига эришишни таъминлаш бўлган. Бинобарин, давлат бошқаруви самарадорлиги, мамлакат тараққиёти ва халқаро ҳамжамиятда муносиб ўринга эга бўлиши инсон капитали сифати билан боғлиқдир. Шу муносабат билан бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий билим ва кўникмалари муҳим ўринни эгаллайди ҳамда мунтазам равишда кенгайиб боради<sup>10</sup>.

Шунингдек, бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиши нафақат улар учун муайян компетенциялар, шу билан бирга интегратив компетенциялар, хусусан, хорижий тиллардан бирида эркин сўзлаша олиш, самарали

<sup>10</sup> [http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?ntt\\_id=3943](http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?ntt_id=3943)



музокаралар олиб бориш кўникмалари, замонавий ахборот-коммуникация технологияларидан ишончли фойдалана олиш ва б. Бундан ташқари бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий фаолиятида кадриятлар тизими алоҳида аҳамият касб этади<sup>11</sup>.

Кореяда бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиши лавозимга тайинлаш хизматлари асосида амалга оширилиши моделига асосланади. Мазкур модель янги ишга жалб қилинганлардан салоҳиятли кадрларни тайёрлашни, давлат хизматига номзодларни танлашни ташкил этиш, номзоднинг бўш лавозим компетенциялари муносиблигини намоён этиш олиши ёки ушбу лавозимни эгаллаш тажрибасига эга эканлиги каби жиҳатларни қамраб олади.

Келгусида янада юқорироқ лавозимларга тайинлаш талабгорларнинг касбий фаолиятининг юқори кўрсаткичлари, ушбу лавозимни эгаллаш учун махсус билим ва кўникмаларга эга эканлигини намоён этувчи даража сертификати бўлиши талаб этилади. Шунингдек, давлат бошқарувида давлат секторидан бўлмаган малакали мутахас-

<sup>11</sup> [http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?nt\\_id=3943](http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?nt_id=3943)

сис кадрларни давлат хизматига жалб қилиш ҳисобланади. Ушбу сектор вакиллари давлат бошқарувида юқори профессионализм билан биргаликда сиёсий бетарафлик, юқори даражада ишга виждонан ёндашуви, коррупцияга қарши барқарорлик, демократлик, энг муҳими иқтисодийнинг хусусий сектори билан ўзаро алоқадорлик кўникмаларини олиб киришига алоҳида эътибор қаратилади.

Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ)нинг 2017 йилда эълон қилинган «Кейинги саноат революцияси. Давлат ва бизнес учун оқибатлари» деб номланган ҳисоботида сайлов циклларида ташқарида стратегик фикрлашга эга бўлишнинг аҳамиятига алоҳида урғу берилган<sup>12</sup>. Мазкур ҳисобот тузувчилари ИХТТ аъзо давлатлар, шу жумладан Корея Республикаси Ҳукумати янги технологиялар билан боғлиқ муаммолар ва таҳдидларнинг пайдо бўлишидан огоҳлантиради. Масалан, интеллектуал мулк соҳаси, рақобат, савдо сиёсати, янги технология мулк ривожланишидан олинган наф ва йўқотишларни тақсимлаш ва ҳ.

<sup>12</sup> OECD (2017), *The Next Production Revolution: Implications for Governments and Business*, OECD Publishing. – Doi: 10.1787/9789264271036-en.



Жанубий Корея бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишини бошқариш тизимини мунтазам равишда такомиллаштирилиб борилиши билан алоҳида аҳамиятга эга. Корея Ҳукумати томонидан давлат хизматчилари касбий ўсиши ва уни бошқариш тизими танкидий жиҳатдан ўрганилиб, камчиликларни бартараф этиш ташаббусини қўллаб-қувватлайди. Айниқса, бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг юқори ранглари, 4-рангдан юқорида алоҳида эътибор қаратилади. Ушбу даража бошқарув элитаси сифатида қаралади ҳамда Давлат бошқаруви ва хавфсизлиги вазирлиги томонидан жуда юқори талаблар қўйилган. Жумладан, профессионализм, шахсий билим ва кўникмалар, фикрлашдаги мослашувчанлик, содир бўладиган вазифанинг ечимига глобал ёндашув. Қайд этилган талаблар юқори даражадаги давлат хизматчилари ўртасида рақобат муҳитини вужудга келтиради.

Корея Республикасида давлат хизматига иқтидорли номзодларни танлаб олишнинг адолатли жараёни яратилган. Танлов очик имтиҳон тарзида ташкил этилади, у давлат ишига кирмоқчи бўлган иқтидорли фуқароларга ёши, жинси, маълумоти ва иш жойидан қатъий назар тенг имко-

ниятлар ва шароитларни яратади. Ҳар йили ёзма тест синовлари асосида ва интервью шаклидаги имтиҳонларда 5-, 7- ва 9-даражада ўтказилади.

Давлат хизматига киришда икки турдаги имтиҳонлар ўтказилади: очик танлов ва касбий тажрибаси асосидаги танлов. Очик танлов меҳнат стажига эга бўлмаганлар учун бўлса, касбий тажриба танловига давлат хизматининг маълум бир турида меҳнат тажрибасига эга бўлганлар иштирок этади.

Очик танлов уч кўринишда ўтказилади:

– «5-даража» (Grade 5) – мунтазам давлат хизматчилари, маъмурий хизмат, технологик хизмат, ташқи хизмат;

– «7-даража» (Grade 7) – маъмурий хизмат, технологик хизмат;

– «9-даража» (Grade 9) – маъмурий хизмат, технологик хизмат.

Фаолият турига қараб турлича ўтказиладиган имтиҳон (прокуратурадан бошлаб аграр секторгача) Кадрларни бошқариш вазири томонидан ўтказилади. 7-даражадаги ва ундан юқори мунтазам давлат хизматига кириш учун минимал ёш – 20 ёшни ташкил этади. 8 ва 9 даражалардаги технологик хизмат учун минимал ёш – 18 ёшдан



бошланади. Олган маълумоти даражаси бўйича камситилишга йўл қўйилмайди.

Малакали, ўз ишининг усталарини рекрутинг қилиш жараёнлари жорий этилган. Мазкур жараёнга мувофиқ, ушбу танлов давлат хизматининг барча даражаларида ихтисослашган соҳаларда, ҳатто юқори мансабдор шахслар учун ҳам ўтказилади.

Ходимларни бошқариш вазирлиги юқори малакали мутахассисларни қидиришнинг мақсадли стратегиясини амалга оширади (head hunting) ва шу билан бирга нодавлат сектордан ҳам муносиб одамларни зарур лавозимларга тайинланишини бошқаради. Кадрларни бошқариш соҳасида адолат ва шаффофликни таъминлаш мақсадида иқтидорларнинг миллий базаси ташкил этилган (national talent database).

Янги қабул қилинганлар ўртасида кадриятлар ҳақидаги билимларини кучайтиришга эътибор қаратилади. Шу билан бирга, бошқарма бошлиғи ўринбосари (5-даража), бошқарма бошлиғи (3- ва 4-даража) ва олий лавозимларга тайинланганлар учун алоҳида лидерлик дастурлари асосида ўқиш амалга оширилади. 4-даража ва ундан паст даражадагилар бир йилда энг камида 100 соатлик

дарслар билан ўз билимларини ошириш мажбурий ҳисобланади. Ўқиш курслари натижаси давлат хизматчисининг касбий ўсишига таъсир қилади.

Ходимларни бошқариш вазирлиги томонидан давлат хизматчиларига турли шаклларда ва смарт-таълим платформаси орқали уларнинг вақтига қараб таълим хизматларидан фойдаланиш учун қулай муҳит яратилган. Онлайн курслар ва тегишли мобил иловалари давлат бошқаруви фалсафаси, давлат хизматининг истиқболли йўналишлари, маъмурий ва профессионал билимлар, гуманитар тартиблар ва бошқа ресурслардан фойдаланиш имконини беради.

Давлат хизмати тизимига ишлаб чиқаришни бошқариш дастури жорий этилган (performance management) бўлиб, у давлат хизматчилари салоҳиятини ошириш ва Корея Республикаси ҳукуматини янада рақобатбардош қилишга қўшган ҳиссаси учун рағбатлантиришни назарда тутди.

Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсиши ва уни бошқариш уларнинг базавий билим ва кўникмаларига ҳам боғлиқ. Шу муносабат билан давлат хизматчиларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимига алоҳида эътибор



қаратган ҳолда сўнгги йилларда ушбу мақсадга давлат бюджетидан йўналтириладиган маблағларнинг ўсиш тенденцияси кузатилмоқда. Давлат хизматчисини тайёрлаш ва қайта тайёрлашга сарфланадиган ўртача жон бошига тўғри келадиган маблағ хусусий секторнинг йирик компаниялари томонидан ходимларини малакасини оширишга йўналтирадиган маблағга тенглаштиришга эришиш назарда тутилмоқда. Хусусан, Корея ҳукумати томонидан 2008 – 2015 йилларда таълимга ажратилган маблағ ўсиш суръати кузатилиб, Канада, АҚШ, Франция, Италия, Япония, Буюк Британия, Германия каби давлатлар билан тенглашган<sup>13</sup>.

Давлат хизмати тизимини ривожлантириш жараёнида малакали, эгаллайдиган лавозимга муносиб, юқори компетентияли мутахассислар камайиб бориши, тизимни такомиллаштиришда салбий ҳолат бўлиб, «қайта» камситишлар муаммоси кузатилмоқда. Давлат хизматчиси ҳуқуқ ва мажбуриятлари билан боғлиқ масалаларга оид маълумотлар ташки ва ички талабгорларга турлича етказилиши оқибатида «ахборот тафовути» ву-

<sup>13</sup> OECD (2017), Government at a Glance 2017, OECD Publishing. - doi: 10.1787/gov\_glance-en. - 2017

жудга келишига сабаб бўлмоқда. Бундай камситиш тури ташкилотда ходимлар касбий ўсишини ташкил этиш самарадорлигини пасайтирмоқда. Кореялик мутахассислар томонидан ушбу муаммо «ойнали девор» номи билан аталмоқда<sup>14</sup>.

Шу ўринда айрим Европа давлатларининг раҳбар ходимлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш бўйича тажрибаларини келтириб ўтамиз. Жумладан, Германияда раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари касбий ўсиши хизматга лаёқатлилиги, қобилияти, профессионал маҳорати, хизмат доирасида эришган даражаларига боғлиқ.

Францияда раҳбар ходимлари ва давлат хизматчилари касбий ўсиши, улар фаолияти Конституция билан тартибга солинади. Франция давлат хизмати ёпиқ бўлиб, қуйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга даражасига кўра бўйсуниши, мансабдорларнинг табақаланганлиги, давлатга содиқлиги каби тамойилларга асосланган<sup>15</sup>.

Давлат хизматчиларининг муҳим соҳаларда компетентлик даражасини ошириш учун давлат

<sup>14</sup> The Establishment of Career Civil Service System in the Korean Government, - 2013. - May. - P.56. URL: [www.kdischool.ac.kr/eng](http://www.kdischool.ac.kr/eng)

<sup>15</sup> Конституция зарубежных государств/Под ред. Крашенинниковой Н.А. и Жидкова О.А. М.: Норма, 2011. - 624 с.



сектори ислохотининг устувор томони – барқарор ривожланиш соҳасида мақсадларга эришиш масаласига тўғри келадиган кадрларга оид зарурий потенциални яратиш шарт. Бундай ислохотлар узоқ вақт мобайнида амалга ошиши ва ахборот-коммуникация технологияларининг ривожланиши билан бирга қадам қўйиши кераклигини ҳисобга олган ҳолда, узлуксиз билим орттиришга бўлган кўрсатма муҳим аҳамият касб этади. Тўртта асосий механизм ёрдамида изчил ислохотлар ва узлуксиз билим орттириш барқарор ривожланиш соҳасида мақсадларга эришиш, тегишли соҳаларда давлат хизматчиларининг компетентлик даражаси ошишининг асосий воситаси бўлиши мумкин. Бу воситалар қуйидагилар:

- инсоний ресурсларни комплекс бошқариш;
- сиёсий ва меритократик вазифалар ўртасидаги мувозанат;
- давлат хизматининг жорий қилинган этикаси<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Развитие трансформационного лидерства и повышение соответствующих профессиональных знаний государственных служащих // Комитет экспертов по государственному управлению Пятнадцатая сессия 18–22 апреля 2016 года. <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN95951.pdf>

Жануби-Шарқий Осиё давлатларида давлат хизматчиларининг ёлланиши ва уларнинг хизмат юзасидан касбий ўсиши таълим ва имтиҳон натижаларини ҳисобга олган ҳолда ўтказилади. Сингапурда юқори мансабдор шахс ва бошқа давлат хизматчиларига давлат сиёсати ва давлат бошқаруви магистри даражасини имкон қадар кўзга кўринган университетда олиш тавсия қилинади. Индонезия, Малайзия, Таиланд ва Филиппин каби даромади ўртача даражали давлатларда давлат хизматчиларини чет элда ўқитиш учун дастурларнинг мавжудлиги Жануби-Шарқий Осиё давлатларининг касбий тайёргарликка катта аҳамият беришидан кўриниб турибди. Бошқа давлатлар, масалан, Вьетнам ва Камбоджада давлат хизматиغا ишга кириш учун маълумотнинг маълум даражаси талаб қилинмайди<sup>17</sup>. Формал таълим

<sup>17</sup> David Schultz, «The end of governments», *Journal of Public Affairs Education*, vol. 21, No. 2 (Spring 2015); Hal Hill, «The political economy of policy reform: insights from Southeast Asia», *Asian Development Review*, vol. 30, No. 1 (2013); M. Jae Moon and Changho Hwang, «The state of civil service systems in the Asia-Pacific region: a comparative perspective», *Review of Public Personnel Administration*, vol. 33, No. 2 (June 2013); Klaus J. Brösamle, «Civil service reform in developing countries: we do not really know what we are doing», *Hertie School of Governance*, August 2012; Evan M. Berman, ed., *Public Administration in Southeast Asia: Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao* (Boca Raton, Florida, CRC Press, 2010); Eko Prasajo, *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi* (Jakarta, Indonesia, Penerbit Salemba, 2009).



ва касбий тайёргарлик ислохот дастурларининг миллий ривожланиш ва самарали қўллаб-қувватлаш масалаларини ечиш учун талаб қилинадиган барча касбий хислатларга эга бўлишига кафолат бермайди<sup>18</sup>.

Инсон ресурсларни комплекс бошқариш жамланиб, ўзаро боғланган ва синхронланган тизимларни яратиш билан бирга тизимли ўзгартиришни назарда тутди. Режали ислохотлар ва барқарор ривожланишга тўхталсак, бу иш стратегик мақсадларга эришишга ёрдам берадиган, стратегик механизмларни ҳам яратишни ўз ичига оладиган самарадорлик, натижа ва ҳаққонийлик кабиларни ташкилотларга қўллайдиган оддий тушунчалар доирасидан келиб чиқади. Шундай қилиб, инсон ресурсларни комплекс бошқариш битта функцияни бошқа функцияга тизимли равишда ўзгартиришни назарда тутди.

Инсон ресурсларини комплекс бошқариш амалиётини Сингапур мисолида кўрадиган бўлсак, ўхшаш, касбий хислатларни ҳисобга олишга асосланган тизим комплекс равишда ходимларни

<sup>18</sup> George A. Krause, David E. Lewis and James W. Douglas, «Political appointments, civil service systems, and bureaucratic competence: organizational balancing and executive branch revenue forecasts in the American states», *American Journal of Political Science*, vol. 50, No. 3 (July 2006).

саралаш ва ёллаш, лавозими бўйича ишга жойлаштириш, малакасини ошириш, мукофотлаш, ишини баҳолаш ва нафақага чиқишини ўз ичига олади. Бундай тизим бўлмаса, бузилишлар келиб чиқади. Саралаш ва ёллашнинг меритократик, очиқ ва танлов жараёнлари Индонезия, Камбоджа, Таиланд ва Филиппинда қўлланилади<sup>19</sup>. Аммо, агар танлов механизми қўлланилмаса ёки меҳнатга мос ҳақ тўланмаса, ислохотларга қарамасдан, порахўрлик ва таниш-билишчилик сақланиб қолиши мумкин.

Ходимларни ёллаш сифатли ташкил қилинган бўлса ҳам, агар ўзига жалб қиладиган лавозимлар ва ишини ривожланиши учун имкон бўлмаса, иш сифатида муаммолар пайдо бўлиши мумкин. Бундан ташқари, агар фуқаролик хизматининг иш усуллари ноаниқ ҳисобланса, ташкилот обрўси шубҳа туғдирса, инсон ресурсларни бошқаришнинг меритократик усуллари ва катта ҳақ тўланадиган меҳнат билан иқтисодий ўсиш кўрсаткичлари ўртасида тафовут вужудга келади. Бундай ҳодисалар инсон ресурсларни комплекс

<sup>19</sup> Moon, M. J., & Hwang, C. (2013). The state of civil service systems in the Asia-Pacific region: A comparative perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 121-139.



бошқариш мавжуд эмаслигининг ишончли белгиси бўлиши мумкин<sup>20</sup>.

Малайзияда ижтимоий компенсация ва кафолатлар ҳозирги замонда давлат хизматчиларининг айрим қисми, айниқса, ёши катта хизматчилар учун муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Шунга ўхшаш кафолатлар деярли барча давлатларда мавжуд ва қўшимча сугурта, таълим олиш, малака ошириш, бепул турар жой (Хитой) ёки турар жой учун имтиёзлар (Малайзия) билан таъминланади<sup>21</sup>.

Шунингдек, Малайзияда порахўрликка қарши агентлик ташкил этилган бўлиб, ушбу агентликка давлат ёки хусусий сектордаги бошқарувчи лавозимларига тайинланувчи ёки сайланувчи шахслар порахўрлик ишлари алоқасини ўрганиш ва тегишли хулоса бериш ваколати берилган. Айрим давлат хизматларида номзод юқори мансабга тайинланишдан олдин парламент розилигини олиши керак<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> <https://pa-journal.igsu.ru/articles/r93/3330/>

<sup>21</sup> Aeberhard, J. H. (2001) Comparative study of contents of civil service statutes. RL: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/gllad/cs.pdf>

<sup>22</sup> Государственная служба научно-политический журнал. 2015 сентябрь – октябрь.

Хулоса қилиб айтганда, Малайзия тажрибасидан келиб чиқиб, Ўзбекистонда раҳбар ходимлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқаришни тадқиқ қилиш, соҳага оид муаммоларни ўрганиш билан шуғулланувчи марказ фаолиятини йўлга қўйиш мақсадга мувофиқ.

АҚШ норматив ҳужжатларда иккита атама қўлланилади – «давлат хизмати» ва «фуқаролик хизмати», аммо кўпинча «давлат хизмати» тунунчаси устунлик қилади.

АҚШда Федерал давлат хизмати ташкилоти асосларини хизматчиларнинг уч хил сегменти таъминлайди: «конкурс асосида тайинланганлар», «патронаж» ва «алоҳида тайинланганлар».

Биринчи гуруҳга хизматга қабул қилиниши, «хизматига яраша» тамойили асосида ўсиб борган шахслар киради. Тегишли лавозимлар учун танлов икки шаклда – «очиқ» (конкурс типиди шакллантириладиган хизматлар учун) ва «ёпиқ» (соғлиқни сақлаш, ўрмон хўжалиги ва бошқа бир қатор ташкилотлар учун) тарзда ўтказилади. Очиқ танловда лавозим имтиҳонини муваффақиятли топширган исталган шахс иштирок этади, ёпиқ шаклда, қоидага кўра, мазкур тизимдаги карьера хизмати тартибиди белгиланади.



Иккинчи гуруҳга – Президент томонидан тайинланадиган лавозимлар киради: фақат ўзи тайинлайдиганлар (Президент ёрдамчи ва маслаҳатчилари), Сенатнинг маслаҳати ва розилиги билан (ижроия ҳокимияти федерал органлари раҳбарлари ва б.), ижроия ҳокимияти федерал органлари раҳбарларининг ишини ташкиллаштириб берувчи ишончли шахслар (вазирлар маслаҳатчилари ва масъул котиблари ва б.).

Учинчи гуруҳга (алоҳида танланганлар) муайян статусга эга шахслар киради, чунки улар давлат хизмати ҳақидаги қонун доирасида иш тутмайдилар (Федерал тергов бюроси, Марказий разведка бошқармаси, Давлат департаменти, халқаро ташкилотларда АҚШ вакиллари ва бошқалар).

Танлов асосидаги хизмат ва «ёпиқ органлар»га хизматга чет эликлар олинмайди, алоҳида ташкилотлар ва қуйи турган лавозимлар бундан истисно (мисол учун, Давлат департаменти), ушбу лавозимларда АҚШ фуқароси бўлмаган юқори малакали мутахассисларни жалб этишга зарурат туғилади.

Давлат хизматчиларнинг қуйидаги гуруҳлари ажратилади: 1) карьерали давлат хизматчилари,

«хизматига яраша» тизими асосида хизмат олиб борадиган ходимлар; 2) маълум бир муддатга ёлланадиган хизматчилар (уч йилгача); фавқулодда вазиятларда маълум муддатга ёлланадиганлар (18 ойдан кўп муддатга эмас); 4) резерв лавозимларда ишлайдиган хизматчилар (бу турдаги лавозимлар миқдори ҳар йили Давлат хизматлари ишлари бошқармаси томонидан белгиланади, қачонки, ишларни юритишда тўлақонли сиёсий бетарафлик талаб этилган ҳолатларда); 5) карьерасиз хизматчилар (асосан патронаж хизматчилар эгаллайдиган лавозимлар).

Профессионал давлат хизматчилари иерархик тартибда бўлинган 18 категориядаги лавозимларни эгаллайдилар. Биринчи тўртта категория маъмурий ташкилотларнинг кичик персоналларига тегишли, яъни бевосита техник ижрочиларга. Улар оддий иш билан машғул ва бевосита ва умумий кузатув остида бажаришади. Уларнинг сони одатда маъмурий бошқарув аппаратларида хизмат қилувчилар сонининг 21 фоиздан ошмайди. Ўзининг моддий ҳолатига кўра, кам ҳақ тўланадиган ишчилар сирасига киради. Тўловнинг ўртача ҳажми хусусий сектордаги малакасиз ишчиларнинг ойлик маоши билан баробар.



5-8 категориядаги хизматчилар махсус билим ва тайёргарлик, индивидуал ишлаш қобилияти талаб этиладиган ишларни бажаради. Бу шунингдек, олий тоифали ижрочи техник персонал, олий таълим муассасаларининг дипломларига эга. Улар маъмурий бошқарув томонидан ҳеч қандай функцияни бажармайдилар, профессионал фаолияти эса умумий кузатув остида олиб борилади. Одатда, уларнинг сони давлат хизматчиларининг умумий сонидан 31 фоизни ташкил этади. Ўзининг моддий ҳолатига кўра эса, ўртача ҳақ тўланадиган ишчиларга тўғри келади, хусусий сектордаги шунга ўхшаш ишчиларнинг ойлиги бундан юқори.

9-15 категориядаги хизматчилар ўрта раҳбар персоналларига киради, уларнинг фаолияти ҳам умумий маъмурий кузатув остида бажарилади. Мисол учун, 11-категориядаги хизматчилар қарор қабул қилиш қобилиятига эга бўлиши лозим; 12-категориядагилар раҳбарлик қобилиятини намоён этиши керак; 13-категориядагилар унча катта бўлмаган бўлинмаларнинг раҳбарлари бўлиши мумкин; 14-категориядагилар эса бўлинмалар ва бюро раҳбарлари бўлиши мумкин. Одатда, уларнинг сони давлат хизматчиларининг умумий

сонидан 46 фоизни ташкил этади. Ўртача оладиган ойлик миқдори бундан олдинги гуруҳдагидан икки баробар кўп.

Давлат ташкилотлари аппаратининг олий раҳбарлари таркиби 16-18 категориядагилар ҳисобланади. Уларнинг мажбуриятлари сирасига махсус мураккаблик ва масъулият юкланган ихтисослаштирилган дастурларни бошқариш ва режалаштириш вазифаси юклатилади. Қоидага кўра, улар бюро ва бўлимларни бошқарадилар. Ушбу хизматчиларнинг сони атиги 2 фоиз. Уларга тўланадиган ҳақ биринчи тўртта категориядагилардан 8-9 баробар юқори бўлади.

АҚШда ишга қабул қилиш жараёни қуйидаги тартибда кечади: аризани текшириш; суҳбат ёки имтиҳондан ўтказиш; ишончлилигини ва эътиқодини текшириш; номзодни лавозимга танлаш; синов муддати давомида текшириш. Танлов асосидаги имтиҳонлар оғзаки ёки ёзма шаклда ўтказилади, номзодларнинг профессионал билимларини назоратдан ўтказилади. Имтиҳон талаблари Давлат хизмати ишлари бошқармаси билан келишилган ҳолда ўтказилади. Бунда энг муҳим шарт – мазкур лавозимларни эгаллаш учун имтиҳонлар ўтазилаётган вакансиялар ҳақидаги маълум



мотларни эълон қилиш ҳисобланади. Мазкур ҳолат расман ушбу ишга қизиққан исталган шахсга имтиҳонларда қатнашиш учун шароит яратади. Сухбатлар ёки имтиҳонлар учун бошқа жойдан келадиган учун компенсация ва бошқа тўловлар назарда тутилади.

Қонунга кўра, синов муддати бир йилдан ошмаслиги лозим. Муддат тугаши билан давлат хизматчиси тегишли вазирлик ёки қўмита штатига киритилади. Давлат хизматчиси ўзидан юқори турувчи лавозимга синов муддатидан ўтмаган тақдирда, унга ўзининг аввалги лавозимига қайтиш, ёки шунга тенг миқдорда ойлик иш ҳақи тўланувчи иш билан таъминлаш ҳукуқи берилади.

АҚШда давлат хизматчилари ҳар йили аттестациядан ўтказилади. Уларни ўтказиш муддати олдиндан келишилмайди. Профессионал фаолият баҳоси ташкилот раҳбари томонидан ҳар бир ташкилотда ташкил этиладиган аттестация комиссияси тавсиялари асосида берилади. Комиссия ишидаги объективликка алоҳида эътибор қаратилади, ҳар бир ташкилот томонидан тузилган комиссия таркиби «Federal Register»да эълон қилинади, комиссия таркибига четдан кўпроқ мутахассислар жалб этилади.

Профессионал фаолият куйидаги шкалада баҳоланади: лавозим мажбуриятларини муваффақиятли бажариш; лавозим мажбуриятларини қониқарли бажариш; лавозим мажбуриятларини қониқарсиз бажариш.

Лавозим мажбуриятларини қониқарсиз бажарган ходим ёки ишдан озод этилади, ёки бошқа лавозимга ўтказилади. Аммо, агар сўнгги беш йил давомида давлат хизматчисининг фаолияти икки марта қониқарсиз деб топилган бўлса, ёки сўнгги уч йил давомида қониқарлидан юқори баҳони қўлга киритмаган бўлса, бундай жараён амалга оширилмайди.

Лавозимда янада юқорига кўтарилишда асос бўлиб, муваффақиятли аттестация ва Давлат хизмати ишлари бошқармаси томонидан ишлаб чиқилган ўқув курсларида иштирок этиш хизмат қилиши мумкин. Қоидага кўра, олий раҳбар таркибидаги давлат хизматчилари учун 10 йилда бир маротаба «академик таътил» берилиши мумкин. Бундай таътил 11 ой муддатга илмий тадқиқот олиб бориш ёки ўз малакасини ошириш учун ойлик иш ҳақини сақлаган ҳолда берилади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, хулоса қиладиган бўлсак:



– АҚШ ўзига хос сиёсий тизимга эга. Аввало, АҚШ федерал давлат бўлиб, унинг ҳокимият тизими қонунчилик, ижроия ва суд тизимига бўлинган;

– АҚШ давлат бошқарувининг демократлашган ва номарказлашган ривожланиш тизимига эга;

– АҚШ давлат бошқаруви тизимига эркин тадбиркорлик ва бизнес маданияти катта таъсир кўрсатган. Давлат бошқаруви тизими очик ва фрагментлашган. Бу омил давлат секторига хусусий сектор менежменти принципларининг таъсири даражасини ифодалайди. Турли даврларда федерал маъмурият менежментнинг замонавий техника ва ёндашувларига қизиқиш билдириб келган ва реинжиниринг, бенчмаркинг, сифатни тизимли бошқариш, мақсадли бошқариш каби услубларни амалиётга жорий этган.

Умуман олганда америка давлат бошқарув тизими ҳатто энг қуйи бўғинларда ҳам юқори профессионал ва сиёсийлашмаган давлат хизматчилари билан ажралиб туради. Ҳокимият органлари раҳбарияти эса ўзгарувчан бўлиб ўта сиёсийлашган кўринишга эга.

Раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиши масаласи Россия Федерацияси-

да давлат хизмати ва кадрлар сиёсати тизимида олиб борилаётган давлат сиёсатининг асосий йўналишларидан бири саналади. Давлат хизматчиларининг касбий ўсиши давлат хизмати тизимининг асосий омилларидан бири ҳисобланади. Бошқарув кадрларининг профессионалиги орақали улар фаолиятининг самарадорлиги аниқланади.

Давлат хизмати Россия Федерациясининг 1995 йил 5 июлда қабул қилинган «Россия Федерациясида давлат хизматининг асослари тўғрисида»ги Қонун асосида тартибга солинади. Мазкур Қонуннинг 2-моддасида давлат хизмати – давлат органлари ваколатларини таъминлаш бўйича олиб бориладиган профессионал фаолият сифатида таърифланган.

Ушбу Қонун Давлат хизмати тизимини давлат фуқаролик хизмати, ҳарбий хизмат ва ҳуқуқни муҳофаза қилиш органларида амалга ошириладиган хизмат ташкил этади.

79-сонли Федерал Қонунга биноан, касбий ўсиш ва ўқитиш тизими қуйидаги элементларни ўз ичига олади:

– Профессионал тайёргарлик;

– Профессионал қайта тайёрлаш;



- Малака ошириш;
- Тажриба орттириш<sup>23</sup>.

Россия Федерациясида «2015-2018 йилларда Россия Федерацияси давлат хизматини ривожлантириш Дастури» ва «Россия Федерациясида давлат хизмати тизимини ривожлантириш бўйича чора-тадбирлар режаси» каби Федерал даражадаги норматив ҳужжатлар ишлаб чиқилган. Мазкур ҳужжатнинг асосий йўналишларидан бири давлат хизматчиларининг узлуксиз касбий ўсишини таъминлашни назарда тутди. Хусусан, ушбу ҳужжатларда бугунги замон талаблари ва мамлакатни ривожлантириш шартларига мос равишда давлат бошқаруви тизими самарадорлигини оширишнинг жиҳатларидан бири давлат бошқаруви кадрларининг профессионалиги ва компетентлиги ҳисобланади. Давлат хизматчилари узлуксиз, мунтазам равишда ижодий, шахсий ва касбий билим, салоҳиятларини ошириб бориши шартлиги мустаҳкамлаб қўйилган.

Россия Федерациясида давлат бошқарув органлари фаолиятини ўрганиш шундан далолат берадики, давлат фуқаролик хизматини ривож-

<sup>23</sup> «Россия Федерациясининг Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги №79-ФҚ (02.04.2014 йилги тахрири) 27.07.2004 йилги Федерал Қонуни.

лантириш бўйича Федерал дастур асосида ишлаб чиқилган ҳудудий (маҳаллий) дастурлар бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ривожланишини ташкил этиш ва амалга ошириш учун хизмат қилади.

Дастурлар ўз ичига асосий мақсад ва вазифалар, уларни амалга оширишдан кутилаётган натижа, кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, самарали фаолият олиб бориш учун мотивациялашни ошириш, хизмат қилаётганларни касбий ривожлантириш учун керакли шарт-шароитларни яратиш, касбий меҳнат фаолиятининг натижадорлиги, самарадорлиги мезонлари ва кўрсаткичлари тизимини такомиллаштириш ва бошқаларни қамраб олган.

Россия Федерацияси Президенти ҳузуридаги Халқ хўжалиги ва давлат хизмати академияси Россия Федерациясида бошқарув кадрлари тайёрлаш, қайта тайёрлаш, уларнинг малакасини ошириш бўйича етакчи муассаса ҳисобланади. Жумладан, Россия Федерацияси Президенти ҳузуридаги Халқ хўжалиги ва давлат хизмати академиясининг Давлат хизмати ва бошқаруви институти 38.04.04 Маҳаллий ва давлат бошқаруви ихтисослиги магистратура 2-босқич талабалари



учун «Давлат ва маҳаллий хизматчиларининг касбий ривожланиши» ва «Давлат ва маҳаллий хизматчиларининг касбий ривожланишини бошқариш»<sup>24</sup> каби фанлар ўқитилади.

Мазкур дастурларни ишлаб чиқиш ҳамда амалга оширишда бошқарув кадрларининг касбий ўсиши учун масъул бўлган давлат бошқаруви органларининг давлат хизмати ва кадрлар масалалари бўйича бўлимлари, бошқармалари, департаментлари ходимлари фаол иштирок этишади.

Россия Федерациясида бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш бўйича айнан бирор-бир ваколатли давлат органи ёки ташкилот алоҳида мазкур вазифа билан шуғулланмайди. Масалан: Красноярск ўлкаси губернаторлиги давлат хизмати ва кадрлар бошқармасининг асосий вазифаларидан бири бошқарув кадрларининг касбий ўсиши бўйича шахсий режа ва дастурлар ишлаб чиқишни ташкил этиш ҳисобланади. Новосибирск вилояти ҳукумати тузилмасида бошқарувни ташкил этиш ва давлат фуқаролик хизмати департаментида махсус ахборот-таҳлилий таъминот ва касбий ўсиш

бўлими ташкил қилинган. Омск вилояти ҳукуматида кадрларни ривожлантириш ва давлат, маҳаллий бошқарув кадрлари захирасига олиш бўлими фаолият юритади.

Мазкур бўлимларнинг фаолиятининг шаклларида бири шахсий режаларни ишлаб чиқишда услубий тавсия, маслаҳат бериш, кадрлар захираси билан ишлаш киради. Давлат бошқаруви органларида бошқарув кадрларининг касбий ўсишининг ташкилий масалалари юқорида қайд этилгандек ҳал этилади. Шахсий режаларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, касбий ўсиш асосан кадрларни ўқитишга бориб тақалмоқда. Унда кўшимча касбий таълим олиш ва қайта тайёрлаш, малака ошириш ва стажировкалар ўрин олган.

Россия экспертлари фикрига кўра, давлат органларининг кадрлар хизмати бошқарув кадрларининг касбий ўсишида турли вазифаларни амалга оширишмоқда. Жумладан, касбий ўсишни ташкил қилиш чора-тадбирлари, назорат қилиш, маслаҳат бериш ва бошқалар. Бошқарув органларининг кадрлар хизмати қайта тайёрлаш, малака оширишни ташкил этиш борасида ишларни амалга оширишмоқда бу эса улар тарафидан

<sup>24</sup><http://igsu.ranepa.ru/discipline/d41292/>



касбий ўсишнинг самарали шакли сифатида қабул қилинмоқда.

Бир пайтнинг ўзида кадрларнинг профессионал сифатида шахсий ривожланишини баҳолаш, компетенцияларининг ўсиши ва шу билан боғлиқ лавозимда ўсиши ва давлат хизматчиси сифатидаги фаолияти кадрлар хизмати ходимларининг диққатидаги масалалар эмас.

Россия Федерацияси қонунчилигида давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ўсиши масалалари билан шуғулланадиган мутахассисларнинг ноаниқ юридик ҳолати давлат бошқаруви органларида амалиётда иш жараёнини самарали ташкил қилишда ўзининг салбий таъсирини кўрсатмоқда ҳамда уни формал характер касб этмоқда.

Россия экспертлари юқорида келтирилган муаммолардан келиб чиқиб, давлат фуқаролик хизматчиларининг касбий ўсишини бошқаришни такомиллаштириш борасида зарурий чоралар кўриш кераклигини кўрсатмоқда, деган хулосаларни беришмоқда.

Бугунги кунда бошқарув кадрларининг компетентлигига қўйилаётган талабларнинг ортиши, улар фаолияти самарадорлигини объектив

баҳолашнинг зарурияти ва қолаверса касбий ўсишнинг узлуксизлигини таъминлаш бошқарув кадрларининг меҳнат самарадорлигини баҳолаш бўйича Россия Федерацияси субъектларида ва федерал даражада ташкил этилган Assessment Centre-баҳолаш марказларига бўлган талабни орттирмоқда.



## ХУЛОСА

Лойиҳа доирасида ушбу мавзуга оид олиб борган тадқиқотларимиз натижасида қуйидаги хулосалар олинди:

давлат бошқаруви самарадорлигига оид маълумотларни оммавий тарқатишдаги мураккаблик ва қийинчиликлар бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишини ташкил этиш институтини яратишда ҳам вужудга келмоқда. Муаммонинг бир қисми сифатида бошқарув натижаларини миқдорий аниқлашда ҳам муаммолар пайдо бўлмоқда. Стандартлашган мезонлар тўлиқ ҳажмда Хукумат функциялари, амалга оширилган, оширилаётган лойиҳалар натижаларини, чора-тадбирларни таққослаш, қўйилган мақсадга эришиш баҳолашга имкон бермайди. Замонавий бозор тамойилларини иқтисодиётга жорий этишни мақсад қилган эканмиз, давлат бошқарув раҳбар ходимлари ва давлат хизматчиларининг тизимли касбий ўсишига эришишни таъминлашга эътибор қаратиш лозим.

Дарҳақиқат, давлат бошқаруви органлари раҳбар ходимлари касбий ўсишини бошқариш уларни давлат хизматида танлаб олиш, уларни ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни тизимли равишда самарали ташкил этиш мақбул вариантдир. Давлат бошқаруви органлари раҳбар ходимларининг компетентлик даражасининг ошириб борилиши давлат бошқаруви тизимини мустаҳкамлашда уларнинг хизмат даражаларини инобатга олиш давлат хизмати профессионалиزمи ўсишига хизмат қилади.

Давлат бошқаруви органлари раҳбар ходимлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишини бошқариш бошқарув самарадорлигини таъминлаш, замонавий шароитда миллий иқтисодиёт рақобатдошлигини, соғлом рақобат муҳитини яратиш, халқаро майдонда муносиб ўринга эга бўлиш, инсон ресурсларини ривожлантириш, давлат ва аҳоли ўртасида самарали мулоқот ўрнатишдаги муҳим вазифалардан биридир.

Давлат бошқаруви органлари раҳбар кадрларини касбий ўсишининг қуйидаги жиҳатларига алоҳида эътибор қаратиш лозим:

– раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари ҳамда олимлар ва амалиёт мутахассис ўртасида



давлат хизматчилари ва раҳбар ходимлар касбий ўсиши борасида тизимлиликни йўлга қўйиш;

– раҳбар ходимлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиши юзасидан аниқ ишлаб чиқилган усул, технология ва процедуранинг мавжуд бўлиши;

– раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари касбий ўсишини таъминлаш, уни тизимли равишда йўлга қўйиш;

– мамлакатнинг кадрлар сиёсати янги, замонавий тамойилларини жорий этиш ва раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда уларда ушбу тамойилларга уйғун компетенцияларни ривожлантиришнинг изчил тизimini яратиш;

– раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари фаолиятини тизимли равишда баҳолаб бориш.

Юқорида қайд этилган вазифаларни бажариш мақсадида, фикримизча, Академия қошида «Раҳбар кадрлар касбий ўсишини бошқариш маркази»ни ташкил этиш лозим (Лойиҳа доирасида ушбу Марказ фаолиятига оид ишлаб чиқилган Низом иловада келтирилган).

Мамлакатни ўрта ва узоқ муддатли ривожланишини таъминлашда давлат бошқаруви орган-

лари раҳбар ходимлари касбий ўсишини бошқариш уларни давлат хизматига танлаб олиш, уларни ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни тизимли равишда самарали ташкил этиш мақбул вариантдир. Давлат бошқаруви органлари раҳбар ходимларининг компетентлик даражасининг ошириб борилиши давлат бошқаруви тизимини мустаҳкамлашда уларнинг хизмат даражаларини инобатга олиш давлат хизмати профессионализи ўсишига хизмат қилади.



## Фойдаланилган Адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида» ПФ-4947-сон Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда, 20-сон, 354-модда, 23-сон, 448-модда, 37-сон, 982-модда; Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 31.07.2018 й., 06/18/5483/1594-сон

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 25 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. <https://president.uz/uz/lists/view/1328>

3. David Schultz, «The end of government», *Journal of Public Affairs Education*, vol. 21, No. 2 (Spring 2015).

4. Eko Prasajo, *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi* (Jakarta, Indonesia, Penerbit Sa-lamba, 2009).

5. Evan M. Berman, ed., *Public Administration in Southeast Asia: Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao* (Boca Raton, Florida, CRC Press, 2010).

6. George A. Krause, David E. Lewis and James W. Douglas, «Political appointments, civil service systems, and bureaucratic competence: organizational balancing and executive branch revenue forecasts in the American states», *American Journal of Political Science*, vol. 50, No. 3 (July 2006).

7. Hal Hill, «The political economy of policy reform: insights from Southeast Asia», *Asian Development Review*, vol. 30, No. 1 (2013).

8. [http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?ntt\\_id=394](http://www.nhi.go.kr/eng/Programs/koreanOfficials/Read.htm?ntt_id=394).

9. Klaus J. Brösamle, «Civil service reform in developing countries: we do not really know what we are doing», *Hertie School of Governance*, August 2012.

10. M. Jae Moon and Changho Hwang, «The state of civil service systems in the Asia-Pacific region: a comparative perspective», *Review of Public Personnel Administration*, vol. 33, No. 2 (June 2013).

11. Moon and Hwang, «The state of civil service systems in the Asia-Pacific region».



12. OECD (2017), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing. - doi: 10.1787/gov\_glance-en. - 2017.

13. OECD (2017), *The Next Production Revolution: Implications for Governments and Business*, OECD Publishing. - Doi: 10.1787/9789264271036-en.

14. S. Horton, (2008) «History and Persistence of an Idea and an Ideal,» in *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, James L. Perry and Annie Hondeghem, eds. (New York: Oxford University Press).

15. *The Establishment of Career Civil Service System in the Korean Government*, - 2013. - May. - P.56. URL: [www.kdischool.ac.kr/eng](http://www.kdischool.ac.kr/eng).

16. Беклемищев Е.П., Панкратова И.А. Личностные детерминанты карьерного развития государственных и муниципальных служащих // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*. 2006. № 1–2. С. 45–48.

17. Беклемищев Е.П., Панкратова И.А. Об образе карьеры и его роли в профессиональном развитии чиновников // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*. 2008. № 2. С. 74–81.

18. Конституции зарубежных государств / Под ред. Крашенинниковой Н.А. и Жидкова О.А. М.: Норма, 2011. – 624 с.

19. Кулешов С.М. Профессиональная карьера офицеров российских военно-воздушных сил // *Регионология*. 2007. № 4. С. 229–232.

20. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое: руководство / Акад. нар. Хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2005. 273 с.

21. Развитие трансформационного лидерства и повышение соответствующих профессиональных знаний государственных служащих // *Комитет экспертов по государственному управлению Пятнадцатая сессия 18–22 апреля 2016 года*.

22. <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN95951.pdf>

23. Фомин В. Влияние кризиса на карьеры высококвалифицированных специалистов // *Управление персоналом*. 2009. № 14 (216). С. 80–83.

24. <https://pa-journal.igsu.ru/articles/r93/3330/>

25. Aeberhard, J. H. (2001) Comparative study of contents of civil service statutes.

26. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/gllad/cs.pdf>

27. Государственная служба научно-политический журнал. 2015 сентябрь–октябрь.



## ИЛОВА

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишини бошқариш маркази тўғрисида

## НИЗОМ

### I. Умумий қондалар

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг (кейинги ўринларда Академия) Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчилари касбий ўсишини бошқариш маркази (кейинги ўринларда Марказ) Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги «\_\_\_\_\_ тўғрисида»ги ПФ-0000-сон Фармониغا мувофиқ ташкил этилган.

2. Марказ Академиянинг давлат бошқарув органлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш билан шуғулланувчи таркибий бўлинма ҳисобланади ва ўз фаолиятини Ўзбекис-

тон Республикаси Президенти Администрацияси билан келишилган ҳолда ташкил этади.

3. Марказ ўз фаолиятини Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ва қонунларига, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталари қарорларига, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон, қарор ва фармойишларига, Вазирлар Маҳкамасининг қарор ва фармойишларига, Академия устави, Академия Кенгаши қарорлари, Академия ректорининг буйруқлари ҳамда мазкур низома мувофиқ олиб боради.

4. Марказ Академия ректорига бўйсунди.

### II. Марказнинг мақсади ва вазифалари

5. Марказ мақсади раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг лаёқатларини баҳолаш, улар танловини ўтказиш, ўқитишга тавсия этиш ва кейинги иш фаолиятида касбий ўсишини бошқариш ҳисобланади.

6. Марказнинг асосий вазифалари қуйидагилар:  
- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиш масалалари билан узлуксиз шуғулланишни ташкил қилиш;



- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишига оид фаолиятни тизимли ўрганиш, тадқиқотлар олиб бориш, мавжуд муаммоларни аниқлаш ва уларни изчиллик билан бартараф этишга қаратилган таъсирчан ишларни ташкил этиш ва амалга ошириш;

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг мақсадли ўқишларини ташкил этиш ва уларнинг хориж давлатларига тажриба алмашишлари учун юбориш;

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг юқори лавозимларга тайинланишга тайёрлиги юзасидан Ўзбекистон Республикаси Президенти Администрациясига ва Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлигига тавсия киритиш;

- ривожланган илғор хорижий давлатлар билан алоқалар ўрнатиш, уларнинг раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари касбий ўсишини бошқариш борасида тажрибаларини ўрганиб бориш ҳамда уларнинг тажрибаларидан Ўзбекистонда қўллаш;

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчилари бўйича ягона базани яратиш ва уларнинг мунтазам малака оширишлари учун шарт-шароит яратиш ҳамда унинг мониторингини юритиш;

- марказ захирасига олинган раҳбар кадрлар ва давлат хизматчилари касбий ўсишини мониторинг қилиб бориш ҳамда ушбу йўналишда юзага келаётган муаммоларни бартараф этиш бўйича Ўзбекистон Республикаси Президенти Администрацияси ва Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги билан ишлаш ва б.

7. Марказ ўзига юклатилган вазифаларни бажариш учун қуйидаги функцияларни амалга оширади:

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш;

- раҳбар ходимлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиши бўйича шаффофликни таъминлаш юзасидан давлат бошқаруви органлари, вазирлик, ташкилот ва идоралар билан ҳамкорлик ўрнатиш;

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини доимий равишда ўрганиб, таҳлил қилиб бориш ва уларга тегишли тавсияларни бериб бориш;

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчиларининг касбий ўсиши юзасидан уларга тегишли маълумотларини олиш ва уларни ўрганиш;



- марказда раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари касбий ўсишини мониторинг қилиш ишларини ташкил қилиш механизмларини жорий қилиш;

- раҳбар ходимлар ва давлат хизматчилари касбий ўсиш истиқболлари масалаларида имкониятларни янада кенгайтириш йўллари аниқлаш ва таклифлар тайёрлаш;

- профессор-ўқитувчилар ва ходимларнинг касбий ўсишини ташкил этишни такомиллаштириш юзасидан мунтазам равишда таклифлар киритиб бориш;

- марказ ходимларининг хорижий мамлакатлардаги бошқарув кадрларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш бўйича турдош таълим муассасалари, шунингдек нуфузли хорижий ташкилот ва муассасаларга стажировка ўташга юборишни ташкил қилиш;

- раҳбар кадрлар ва давлат хизматчилари хорижда стажировка ўташларини ташкил этиш юзасидан тегишли ташкилотлар билан ҳамкорлик ўрнатиш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш ва б.

### III. Марказнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари

8. Марказ ўз зиммасига юклатилган вазифа ва функцияларни бажариш учун қуйидаги ҳуқуқларга эга:

Марказ фаолиятига доир ҳужжатларни ишлаб чиқишда иштирок этиш.

Марказ қонун ҳужжатларига мувофиқ бошқа ҳуқуқларга эга бўлиши мумкин.

9. Марказнинг мажбуриятлари:

- Академия Кенгашининг қарорлари ва ректорининг буйруқларида марказда юклатилган вазифалар ижросини таъминлаш;

- Академия раҳбарияти томонидан берилган топшириқларни ўз вақтида ва сифатли бажариш;

- фаолиятининг барча йўналишлари бўйича юқори самарадорликни таъминлашга, Академия тадбирларида фаол иштирок этиш;

- ўз ваколатлари доирасида жисмоний ва юридик шахсларнинг вакиллари учун белгиланган тартибда шахсий қабулларни ташкил қилиш;

- меҳнат ва ижро интизоми ҳамда хизмат вазифаларига риоя қилиш, йиллик иш режаларнинг бажарилишини таъминлаш;



Академия ички тартиб-қоидалари, одоб-ахлоқ қоидалари, Академия меҳмонхона комплекси ва Ахборот-ресурс маркази ички тартиб қоидаларига амал қилиш.

#### IV. Марказ фаолиятини ташкил этиш

10. Марказ фаолиятига Академия ректори томонидан Ўзбекистон Республикаси Президенти Администрацияси билан келишилган ҳолда лавозимга тайинланадиган ва озод этиладиган Марказ бошлиғи раҳбарлик қилади.

11. Марказда иккита сектор ташкил этилади ва ушбу секторларга 3 та штат бирлиги тақдим этилади.

12. Марказ бошлиғи раҳбарлигида икки нафар сектор бошлиғи ҳамда 2 нафар бош мутахассис ва 4 нафар етакчи мутахассислар фаолият юритади.

13. Марказ бошлиғи лавозим оклади Академия факультет декани, сектор бошлиқлари – Академия профессори, мутахассислар – Академия доценти лавозимларига тенглаштирилади.

#### V. Яқуний қоидалар

14. Марказни қайта ташкил этиш ва тугатиш қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда амалга оширилади.



## МУНДАРИЖА

Кириш.....	3
1. Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш маркази фаолиятини ташкил этиш.....	7
2. Бошқарув кадрлари ва давлат хизматчиларининг касбий ўсишини бошқариш маркази фаолиятининг илгор хориж тажрибаси.....	15
Хулоса.....	46
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	50
Илова.....	54

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ХУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ

## БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ВА ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИНИНГ КАСБИЙ ЎСИШINI БОШҚАРИШ МАРКАЗИ ФАОЛИЯТИНИНГ КОНЦЕПТУАЛ ВА ИЛМИЙ-НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

Таҳлилий материал

Мухаррир: Наврўз Бекмуродов  
Мусаххих: Дилрабо Ашурова  
Бадний мухаррир: Ўткир Тожибоев  
Техник мухаррир: Иномжон Ўсаров



Нашриёт лицензияси: АИ №255, 31.12.2014 йил.

Теришга берилди: 21.10.2020 йил.

Босишга рухсат этилди: 31.10.2020 йил.

Офсет қоғози. Қоғоз бичими: 84x108  $\frac{1}{32}$

Times гарнитураси. Офсет босма.

Ҳисоб-нашриёт т.: 0,23. Шартли б.т.: 1,19.

Адади: 100 нусха.

Буюртма: № 48

«Yangi kitob» МЧЖ нашриётида нашрга тайёрланди.

100138, Тошкент шаҳри Учтепа тумани

Чилонзор даҳаси 13-мавзе 45-уй.

Тел.: (+99891) 132-36-64, (+99890) 992-35-01

e-mail: yangikitob@mail.ru

«CLASS PRINT» МЧЖ босмахонасида чоп этилди.

100097, Тошкент шаҳри, Бунёдкор шоҳхўчаси, 44А-уй.