

## ҲОКИМИЯТ ВА БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИДА ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИ ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

*Саттаров Шомурод Зокирович*

*Тошкент вилоят юридик техникуми директори*

*2-даражаси юрист*

Кадрлар захираси билан ишлаш тўғри йўлга қўйилган кўп ҳолатларда давлат бошқарувига раҳбарликни қандай кадрлар олиб боришлари масаласи нафақат яқин келажак, балки узок муддат учун ҳам муҳим ҳисобланади.

Биринчидан, "захира" (reseryo—лотинчадан-сақлайман) керак бўлиши мумкин бўлган вазият учун ғамлаб қўйиш, янги шкониёт, кучларни олиш учун манбаа маъносини англатади.

Иккинчидан, "захира" — бу касбий фаолиятда ижобий натижаларга эришган, бошқарувга мойиллик ва қизиқиш намоён қиладиган, хизматда ўстириш учун зарур бўлган шахс фазилатлари ва маънавий-ахлоқий фазилатларга эга бўлган, махсус тайёргарликдан кейин раҳбар лавозимларни эгаллаш учун тавсия этилиши мумкин бўлган махсус танлаб олинган раҳбарлар мақсадли гуруҳидир

Давлат хизматида нисбатан кадрлар захираси деганда шахсий саралаш ва комплекс баҳолаш асосида махсус шакллантирилган номзодни кўрсатиш учун зарур касбий, ишбилармонлик, шахсий ва маънавий-эътиқодий хусусиятларга эга бўлган, эгаллаб турган лавозимларида ўзини ижобий намоён қилган, давлат хизматида маълум лавозимларни эгаллаш учун зарур тайёргарликни ўтаган истиқболли ёш раҳбарлар гуруҳи тушунилади.

Давлат хизматида кадрлар захираси қуйидагича таснифланади:

Фаолиятининг тури бўйича: тараққиёт резерви — янги йўналишлар (ишлаб чиқаришни диверсификация қилишда, янги товар ва технологияларни ишлаб чиқишда) доирасида ишга тайёргарлик кўраётган бир гуруҳ мутахассислар ва раҳбарлар; Амал қилиш бўйича резерви — келажакда ташкилотни самарали амал қилишини таъминлашлари лозим бўлган бир гуруҳ мутахассислар ва раҳбарлар гуруҳи. Бу ходимлар раҳбарлик карьерасига йўналтирилди. Мўлжалланган вақти бўйича: яқин; ўрта; узок (стратегик). Ҳозирги вақтда давлат хизмати ходимларининг сифатини ошириш бўйича биринчи навбатдаги ва самарли чоралар сифатида кадрлар захираси институтидан фаол фойдаланиш зарур. Эндиликда кадрлар захирасини шакллантиришнинг асосий принципи сифатида давлат хизматида киришда фуқароларнинг тенг ҳуқуққа эгаллиги, яъни уларнинг жинси, ирки, миллати, тили, дини, ижтимоий келиб чиқиши, эътиқоди, шахсий ва ижтимоий мавқеи бўйича камситилмаслиги Конституция даражасида

кафолатланган. Шундай килиб, кадрлар захирасини шакллантиришнинг ички ва ташқи манбалари бирмунча кенгайтирилмоқда. Давлат лавозимларига кўрсатиш учун маъқул номзодларни қидириш қандайдир чекловларсиз жамиятнинг барча қатламларида ҳам давлат, ҳам нодавлат ҳам тадбиркорлик тузилмаларида мумкиндир. Кадрлар захираси таркибига бўлажак номзод этиб, маълум давлат лавозимини бажариш учун зарур бўлган тегишли олий маълумотга, амалий тажрибага, касбий, ишбилармонлик, шахсий ва маънавий сифатларга эга бўлган ҳар қандай Ўзбекистон Республикаси фуқароси ҳақлидир.

Ҳозирги даврда кадрлар захирасини шакллантириш ва ундан оптимал фойдаланиш давлат кадрлар сиёсатининг устувор йўналишларидан ва уни амалга оширувчи механизмлардан бири сифатида қаралмоқда, Айниқса, бу муаммо минтақавий ва маҳаллий давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари даражасида долзарб бўлмоқда. Бунда шундай кадрлар захирасини тайёрлаш зарурлиги кўзда тутилмоқдаки, у жамиятни мутлақо янгича ёндашувлар асосида бошқаришда замон талабларидан келиб чиқиш, бозор иқтисодиёти шароитларини эътиборга олиш, ҳуқуқий демократик давлат куриш ва фуқаролик жамиятини ривожлантиришни таъминлашга қаратилган бўлиши керак.

Турли лавозимлардаги бўлажак раҳбарларни тайёрлаш вазифаси — бу ишни олдиндан режали тартибда олиб боришни; захирага киритиш учун истиқболли номзодларни пухта танлаб олишни; режалаштирилган давр ичида захирадагиларни бўлажак ишга махсус тайёрлашни (малакасини ошириш, қайта тайёрлаш, малака ошириш, ротация, янги билимларни мустақил орттириш ва ҳ.к.); ҳар бир захирадаги ходимни раҳбар лавозимига тайинлашга тайёрлигини мунтазам баҳолашни назарда тутати.

Кадрлар захирасини шакллантириш технологиялари ва ёндашувлари. Бўш лавозимларга мос раҳбар ходимларни топиш масаласини кенг тажрибаларга асосланиб икки хил йўл орқали ҳал қилиш мумкин:

- вакант иш жойи бўлганда, ҳеч қандай олдиндан тайёргарлик кўрмасдан, шошилиш тартибда уни тўлдириш;
- вакант жой пайдо бўлмасидан аввал олдиндан режа асосида янги номзодлар тайёрлаш.

Ташкилотнинг раҳбари кадрлар хизмати билан биргаликда кадрларга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш ҳақида бош қотиришни истамаса, жамоадаги вазиятни таҳлил қилмаса, ходимлар ўрнига янги номзодларни жалб қилиш бўйича дастлабки ҳисоб-китобларни амалга оширмаса, бу — ташкилотда пассив кадрлар сиёсати олиб борилаётганини аниқлатади.

Янги ходимни ишга қабул қилиш анчагина вақт ва маблағ ҳаражатлари билан боғлиқ, номзодларни излаш, уларни тестдан ўтказиш, баён олиш, суҳбатлашиш ва улар орасидан тайёргарлиги юқорироқ шу билан бирга малакаси мосроқ бўлганини танлаб олиш ҳам осон иш эмас. Янги ходимни мослаштириш, шунингдек, жиддай ҳаражатларни тақозо этади. Шунингдек, бундай ходимни ташкилотга мустаҳкамлаш қанчалик муваффақиятли бўлиши ҳам катта таваккалчиликка боғлиқ.

Шу сабабдан, кадрларга тегишли ишлар тўлиғича юқори даражада тўғри йўлга қўйилмаса, вакант жойга янги ходимни қабул қилиш масаласини тез ва сифатли ҳал қилиш амри маҳолдир. Шунини ҳам ҳисобга олиш керак, узоқ вақт очик турган вакансия ишлаб чиқариш самарадорлигига салбий таъсирини ўтказа бошлайди. Бошқа ходимлар учун ортиқча юк бўлади, бўш иш жойи юзага келган бўлинма жамоасида кескинликни келтириб чиқаради.

Кадрлар сиёсати куйидаги: пассив, реактив, превентив ва фаол турларга ажратилади.

Пассив кадрлар сиёсатида ташкилот раҳбарияти персоналга нисбатан аниқ ифодаланган ҳаракат дастурига эга бўлмайди, кадрлар билан ишлар эса салбий оқибатларни бартараф этишдангина иборат бўлади. Бундай ташкилот учун кадрларга эктиёж прогнозининг, меҳнатни ва персонални баҳолаш ва умуман кадрларга оид вазиятни ташхислаш воситаларининг йуклиги хос.

Реактив кадрлар сиёсати инқирозли ва низоли вазиятларнинг сабабларини, вазифаларини ҳал қилиш учун малакали ишчи кучининг етишмаслиги, меҳнатдан мотивациянинг пастлиги ва ҳ.к. сабабларини таҳлил қиладиган, аммо асосий қийинчиликлар ўрта муддатли прогнозлашда юзага келадиган ташкилотларга хос.

Превентив кадрлар сиёсати ташкилот раҳбарияти вазият ривожланшнинг асосланган прогнозларига эга бўлса-да, аммо унта таъсир кўрсатиш воситаларига эга бўлмаган ҳолатларда юзага келади. Ташкилотни ривожлантириш дастурларида кадрларга эҳтиёжнинг қисқа муддатли ва ўрта муддатли прогнозлари сифат ва миқдор жиҳатдан киритилган персонални ривожлантириш буйича вазифалар белгиланган бўлади. Бундай ташкилотларга хос асосий муаммо мақсадли кадрлар дастурларини ишлаб чиқиш.

Фаол кадр сиёсати агар раҳбарият фақат прогнозларга эмас, балки вазиятга таъсир кўрсатиш воситаларига ҳам эга бўлса, кадрлар хизмати инқирозга қарши кадрлар дастурларини ишлаб чиқа олса, вазиятни мунтазам мониторинг қилса ҳамда дастурларнинг ижросини ташқи ва ички вазият параметрларига мувофиқ тузатиб борса, унда биз ҳақиқатан ҳам фаол сиёсат ҳақида гапиришимиз мумкин.

Янги ходимни излашни вакансия очилаётган тегишли бўлинманинг раҳбари билан биргаликда олдиндан бошлаш керак. Шунингдек, айрим ҳолларда ишдан



кетаётган ходимнинг ўз ўрнига номзодни излаш ва тайёрлашда бевосита иштирок этиши ҳам яхши натижа беради.

Мисол учун туман хокимлигида узоқ вақтдан буён муайян лавозимда (мисол учун бўлим бошлиғи бўлиб) ишлаб келаётган тажрибали, ёши катта ходим пенсияга чиқмоқчи. Унинг ишдан кетиши вақти унинг ўзининг илтимоси билан белгиланган, ёки ёшга доир пенсия олиш ҳуқуқининг юзага келиши муносабати билан маълум. Бўлим бошлиғи лавозимида кимни тавсия қилиш мумкинлигини аниқлаштириб олиш керак. Ўйлаймизки, биринчи галда кадрлар захирасининг ички манбалари кўриб чиқилади. Ташкилотда ишлаётган бошлиқ ўринбосари ёки бўлмаса бош мутахассис, агар у ҳар томонлама тайёрланган бўлса, бўлим бошлиғи лавозимидаги ишни удалай олса, муносиб номзод бўлиши мумкин.

Агар бу ўринга муносиб номзод бўлмаса, кадрлар захирасининг ташқи манбаларидан излашга, яъни бўлим бошлиғини ташқаридан олишга туғри келади. Бундай керакли ходим ўқув амалиётини мазкур корхонада утаган ёки касбий тайёргарлги юкори бўлган, ўз вақтида айнан шу ерда, яъни юкорида айтилган бўлимда ишлаш истагини билдирган, айти пайтда бошқа бўлимда, муассасада, ташкилотда ишлаб келаётган бошқа бир мутахассис ҳам номзод сифатида кўрсатилиши мумкин. Ниҳоят, номзодлар бўйича таклифларни мазкур бўлим ходимлари ўз танишлари орасидан тавсия қилишлари мумкин ва ҳ.к.

Номзодлар ҳақида ҳужжатлар (шахсий варақалар, резюме, тавсиялар ва ҳ.к) тўплангандан кейин улар номзодларнинг малакаси, иш фазилатлари, жамоадаги ҳулқ атори ва ҳ.к. нуқтаи назаридан ўрганилади. Бундай ўрганиш натижасида текширилган номзодларнинг умумий сонидан кўпроқ мос келадиганлари танлаб олинади ва улар билан суҳбат ўтказилади. Баҳолаш тарғиботларининг (суҳбатлашув, шу жумладан вазиятли, проектив ва ҳ.к. суҳбатлар, касбий билимлар бўйича тестлар) яқунлари бўйича олинган натижага қараб, керакли номзодни ишга қабул қилиш ҳақида қарор қабул қилиш мумкин.

Ишдан кетаётган (ротация, лавозимидан ўз ихтиёрига кўра бўшаётган) ходимнинг ўрнига номзодни олдиндан тайёрлаш ҳолати кўриб чиқиладиганда шунга эътиборни қаратиш керакки, бу ҳолда иш берувчида янги ходимни тайёрлаш учун вақт бўлади. Номзодни ишдан кетаётган ходимга бириктириб қўйиб, янги иш жойида стажировка ва малака оширишни ташкил қилиш мақсадга мувофиқ. Бу тадбир бўлинма раҳбарининг мониторинги остида бориши керак, у ходимнинг янги иш жойида самарали мослашиши учун масъул бўлади.

Шунингдек, кадрлар захирасини тайёрлаш бўйича ишлаш технологиясини амалда қўллашни режалаштирганда эътиборни кадрлар захирасини тайёрлаш самарадорлигини оширишга қаратилган бир қатор босқичларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

1-босқич. Яқин бир йил ичида ташкилотда қандай иш ўринлари бўшаши (пенсияга чиқиш, бошқа иш жойига ўтиш ва ҳ.к.)ни таҳлил қилиш керак. Шунингдек, раҳбарият билан яқин 2-3 йил ичида ташкилот структурасида ўзгаришлар режалаштирилганми, фаолиятни кенгайтиришга қаратилган янги ишлаб чиқариши дастурлари мўлжалланганми, бошқарув аппарати тузилмасини ўзгартириш режалаштирилганми, ва ҳ.к. масалаларни муҳокама қилиб олиш зарур.

2- босқич. Бўш иш ўринлари ёки ходимларни ўтказиш режалаштирилган иш ўринларига лавозимларнинг долзарб ихтисослашуви бор-йўқлигини баҳолаш керак. Агар лавозимларнинг аниқ белгилатган ихтисослашуви бўлмаса, уларни ихтисослашган мутахассислар ҳамда бевосита раҳбарлар ёрдамидан фойдаланиб ишлаб чиқиш керак. Лавозим ихтисослигида ходимларнинг касбий даражасига, шахсий фазилатларига, меҳнат натижаларига, ишдаги хулқ-атвориغا нисбатан талаблар ҳам белгиланган бўлиши керак. Айрим лавозимларга номзодпарни танлашда маълум бир чекловлар (маълумоти, иш стажи, ёшга доир ва ҳ.к.) бўлиши мумкин.

3-босқич. Ҳар бир лавозим бўйича. захира билан таъминланганлик даражасини аниқлаш керак. Агар ташкилот катта бўлса, бир хил лавозимлар гуруҳининг захира билан таъминланганлик даражасини баҳолаш мумкин. Оддий позицияларга захира сифатида камида битта одамни тайёрлаш етарли, бошқарув лавозимларига эса камида 2-3 та ходимни тайёрлаш зарур. Олдинги тажрибага таяниб, кадрлар захирасидан алоҳида ходимларнинг (якка тартибдаги тайёргарлик дастурини бажармаган, навбатдаги аттестациядан ўтмаган, кўчиб кетган ва ҳ.к.) чиқиб кетишини таҳлил қилиш зарур.

4-босқич Номзодларни танлаш мезонларини ҳамда танлаш усулларини ишлаб чиқиш керак. Баъзи бир позицияларни ташқи манбалар ҳисобига ёпишга тўғри келиши мумкин. Ходимларни ташкилот ичида бир лавозимдан бошқасига ўтказишда ҳам касбий яроқлилигини ва режалаштирилган лавозимга мувофиқлигини таҳлил қилиш учун баҳолаш тартиботларини ўтказиш талаб этилади. Бошқарув лавозимлари учун номзодларнинг хулқ-атворини ҳамда корпоратив ва касбий компетенцияларга мослигини (ривожланишга йўналганлик, етакчилик, ташкилотчилик, ҳиссий барқарорлик ва ҳ.к.) баҳолаш муҳим аҳамиятга эга.

5-босқич. Янги ходимларни мослаштириш бўйича ишларини, ходимларни ривожлантиришга қўшган ҳиссаларини таҳлил қилиш керак. Мотивация дастурларини, шунингдек ходимларни мослаштириш регламентларини қайта кўриб чиқишга ёки ходимларнинг карьерасини режалаштириш регламентларини жорий этиш талаб қилиниши мумкин.

6-босқич. Захирадагиларнинг ”муаммоли томонлари”ни баҳолаш керак. Бунинг учун мўлжалланган ўқитиш дастури амалга оширилдими, ходимларни ривожлантиришнинг яқка тартибдаги дастурлари бажарилдими, уларнинг мураббийлари яхши фикрлар билдирдими, шуларни таҳлил қилиб чиқиш керак. Агар ишлаб чиқариш дастурини кенгайтириш ёки структурада қандайдир ўзгаришлар режалаштирилаётган бўлса, ходимларга яна қандай қўшимча билимлар ва кўникмалар керак бўлиши мумкинлигини мутахассислар билан муҳокама қилиб олиш талаб этилади. Бундай таҳлил асосида таклиф қилинаётган ёндашувлардан фойдаланиш ҳамда кадрлар захирасини тайёрлаш технологиясини амалиётда қўллаш осонроқ бўлади.

Кадрлар захирасини шакллантиришдаги муҳим вазифа раҳбарлик фаолияти учун тегишли хусусиятларга эга бўлган маҳоратли, истикболли мутахассисларни ишончли аниқлашни таъминлашдан иборат. Мазкур вазифани муваффақиятли ечиш учун авваламбор илмий асослантирилган ва амалиётда мақбул бўлган кадрларни баҳолаш мезонларидан ва усуллардан фойдаланиш зарур. Маҳалий ижро ҳокимияти органлари қабул қиладиган кадрлар захираси билан ишлаш низомларда кадрлар захирасини шакллантиришнинг тузилмаси деб белгиланади. У ўз ичига кадрлар захирасини қоплаш тартибини, номзодларни аниқлашнинг асосий мезон ва услубларни, кадрлар захирасини тайёрлашнинг шакл ва услубларини, ундан фойдаланиш ва уни янгилаш, кадрлар захирасига масъул бўлган мансабдор шахсларнинг вазифалари каби масалаларни қамраб олади.

Ҳулоса қилиб айтганди, кадрлар захираси таркибига номзодларни танлашда лаёқатлилиқ, касбий маҳорати иш тажрибаси, ташкилий, ишбилармонлик, маънавий хусусиятлар, ходимнинг келгусида ўсишида асослар борлиги каби белгилар ҳал қилувчи аҳамиятга эга ҳисобланади.

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

Мирбобоев Б, Ҳусанов О, Бегматов А “Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари”. “Академия” нашриёти. Тошкент 2005 йил.

Азизов Х, Йўлдошев Ф. Асадов Ш, Ҳусанов О “Давлат хизмати” ўқув қўлланма “Тафақуур қаноти” нашриёти. Тошкент 2019 йил.

Ким Пак Сок “Давлат бошқарувида инсон ресурслари” 2018 йил.

Ўзбекистон Республикасининг Қонуни “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Тошкент ш., 2022 йил 8 август, ЎРҚ-788-сон.