

ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИДА МЕНТОРЛИК ТИЗИМИНИ ЖОРИЙ ЭТИШНИНГ ИНСТИТУЦИОНАЛ АСОСЛАРИ ВА УЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ

Хуршида Махмадаминова

*Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат сиёсати ва бошқаруви
академияси мустақил изланувчиси, Онлайн таълим ва масофавий*

ўқитиш маркази директори

E-mail: x.makhmadaminova@dsba.uz

Аннотация: мазкур мақолада “менторлик” тизимини ўрганишнинг назарий методологик жиҳатлари ўрганилган. Унда бошқарувда раҳбар кадрлар учун менторлик тизимини жорий этишнинг институционал шакллари “менторликнинг бошқарувда ўзига хос жиҳатлари” бошқарув кадрларини тайёрлашда ушбу тизимнинг функциялари мазмун–моҳияти ҳамда менторликни замонавий бошқарув шакли сифатида хусусиятлари, Давлат бошқарувида менторликнинг ўзига хос хусусиятлари ёритиб берилган.

Калит сўзлар: менторлик, раҳбар, хусусият, бошқарув, институционал, замонавий бошқарув, механизмлар, самарадорлик, кадрлар, фуқаролик, давлат, таҳлил, маънавий, карьера, захира.

Abstract: this article examines the theoretical and methodological aspects of studying the "mentoring" system. In it, the institutional forms of introducing the mentoring system for management personnel, "unique aspects of mentoring in management" and the functions of this system in the preparation of management personnel are highlighted.

Features of mentoring as a form of modern management, specific features of mentoring in public administration are highlighted.

Keywords: mentoring, leader, character, management, institutional, modern management, mechanisms, efficiency, personnel, citizenship, state, analysis, spiritual, career, reserve.

КИРИШ

Сўнги йилларда давлат фуқаролик хизмати принциплари шакллари механизмлари тобора такомиллашиб бормоқда. Замонавий Раҳбар кадрлар имижини, раҳбарнинг маънавий қиёфасини яратиш каби тушунчалар юқори тенденцияларда тарғиб қилинмоқда. Давлат фуқаролик хизматида ва раҳбар кадрлар тайёрлаш жараёнининг

бир қанча институционал шакллари мавжуд бўлиб, улар давлат хизматини объектив барқарор ва қонуний олиб боришни ташкил қилишда асосий ўрин эгаллайди.

Долзарблиги. Сўнги пайтларда давлатимиз раҳбари томонидан инсон капиталини ошириш замонавий фикрлайдиган, ташаббускор, креатив мақсадли, истиқболли кадрларни тайёрлаш уларни давлат хизматида муносиб тарзда тайинлаш жараёнларини такомиллаштириш юзасидан кўплаб ташаббуслар илгари сурилмоқди. Шу хусусида “Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматида самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майдаги ПФ-78 сонли ва “ Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш тўғрисида”ги ПФ-95 Фармонида мувофиқ, Давлат фуқаролик хизматини замонавий стандартлар асосида ташкил этиш, салоҳиятли ва истиқболли раҳбарларнинг барқарор захирасини яратиш устувор вазифалар этиб белгиланди.

Айни кунларда Республикамизда давлат фуқаролик хизмати ва ундаги асосий бўғин сифатида қараладиган раҳбар кадрлар тайёрлашдаги трансформацион жараёнларда устоз-шогирд аъёнаси ва унинг такомиллашган кўриниши менторликка алоҳида эътибор қаратиш натижадорликка асосланган усулдир. Ушбу масала бўйича Президентимизнинг жорий йилнинг 30 июнь Ёшлар кунидagi нутқида келтирилганидек- “Ҳар бир вилоятдан 100 нафар информатика ўқитувчиси жорий йилда Янги Ўзбекистон университетида ушбу дастурга ўқитилади. Ушбу ментор ўқитувчилар ўз ҳудудидаги қолган информатика ўқитувчиларини икки йил давомида каскад усулида тайёрлайди. Бу орқали беш йилда барча мактаб битирувчилари сунъий интеллект бўйича етарли билим олади.”⁷ - каби янгича қараш ва механизм ҳам менторликни кадрлар сиёсатини юритишда нақадар самарали эканлигини кўрсатиб турибди.

Қолаверса, кўплаб давлат ташкилотларида айни кунларда кузатилаётган реформа-кадрлар алмашинуви, бир бирини такрорловчи штатларни қисқартиришлар, давлат фуқаролик хизматида кадрлар тайёрлаш, уларни меритократик усулда танлаш ва лавозим пиллапояларидан босқичма босқич ва муносиб кўтарилиши каби нозик масалага замонавий ечим, шаффоф механизмлар талаб қилмоқда.

Адабиётлар таҳлили. Давлат фуқаролик хизматчилари хусусан раҳбар кадрларнинг ижтимоий-ҳуқуқий шакллари-ижтимоий қафолатларини амалга ошириш манбалари ҳамда ҳимояланганлиги уларнинг ҳуқуқи, уларга тақдим

⁷ Шавкат Мирзиёевнинг 30 июнь Ёшлар кунини муносабати билан сўзлаган нутқидан Тошкент, анжуманлар саройи.

этиладиган имтиёзлар ва кафолатлар саналади. Давлат фуқаролик хизматчилари ҳуқуқлари-давлат томонидан ҳимояланадиган, кафолатланадиган фаолиятни амалга оширишдаги эркинликнинг қонуний имкониятларидир⁸. Давлат бошқаруви амалиёти шуни кўрсатадики, давлат хизмати-нафақат давлат органлари аппарати, балки юридик, ижтимоий институт ҳамдир. Давлат хизмати биринчи навбатда, нафақат ҳуқуқий ташкилий шакл балки ижтимоий характерга эга бўлган ижтимоий ҳодисадир. Социолог олимлар томонидан яқиндан бошлаб, давлат хизмати ижтимоий институт сифатида ўрганила бошланди. Улар орасида Керол А. Мьюллен “альтернатив менторлик” тушунчасини илгари сурган Жуди В. Жордан («Муносабат-маданий терапия») назариясини Ниар -Пир менторалик ўзаро тенгдош ҳамкасблар ўртасидаги менторлик маргарет Вернер Вашбурн, Стейси Блек -Берд каби ғарб олимлари

Ҳамда В. Д. Граждан, Б.В. Лытов, В.С. Нечипоренко, В.М. Соколов, А.И. Турчиновлар каби Россия давлати олимларининг асарлари ўзига хослиги билан ажралиб туради⁹.

Маҳаллий олимлардан О. Хусанов, А. Холов Д. Нигматова, А. Юлдашев, Э. Хожиев. Г. Исмоилова Х. Хайитов, Ш. Асадов каби олим ва экспертлар ушбу мавзуда изланишлар олиб боришган.

Таҳлил ва натижалар. Республикамизда раҳбар кадрларни тайёрлаш соҳасида сўнгги йилларда муайян ислохотлар амалга оширилаётган бўлса-да, тизимли муаммолар ҳали ҳануз учраб турмоқда. Бу муаммолар кадрларнинг малакаси, ҳолислиги ва замонавий раҳбарлик қобилиятларига таъсир қилмоқда ва муҳими иш жараёнида долзарб вазиятларда салбий кўрсаткичларга сабаб бўлиши кузатилади. Бундан ташқари давлат хизматида янги қабул қилинган кадрлар учун узоқ муддатли иш муносабатларига киришувчи, бириктирилган ходимга нисбатан жонкуяр ғамхўр ва унинг ишлаш жараёнида кунлик муаммоларига тезкорлик билан реал кейслар орқали ёрдам берувчи қатлам-менторлар жамоасини яратиш замон талабидир.

Куйида асосий муаммоларни кўриб чиқишимиз мумкин: Кадрлар, кадрлар салоҳияти миллий бойлик сифатида эътироф этилмоқда¹⁰ ўзгаришларга мослашувчан раҳбар кадрлар етиштириш замонавий кадрлар сиёсатининг асосий масаласи бўлиб қолмоқда. Шиддат билан ўзгараётган фан техника, иқтисодиёт давлат ташкилотлари

⁸ Давлат фуқаролик хизматчилари фаолиятини самарадорлигини баҳолаш механизмлари А.Юлдашев, О. Хусанов Тошкент (2020 йил 29 сентябрдаги 5-сон мажлис баёни).

⁹ Давлат фуқаролик хизматчилари фаолиятини самарадорлигини баҳолаш механизмлари А.Юлдашев, О. Хусанов Тошкент (2020 йил 29 сентябрдаги 5-сон мажлис баёни).

¹⁰ Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси Давлат хизмати дарслик, Академия нашриёти 2025.

раҳбар кадрлари олдида тезкор инновацион ечим излаш уни қисқа вақт ичида татбиқ қилиш кўникмаси каби мураккаб лидерлик хусусиятларини жамлаган етук мутахассис бўлиш вазифасини қўяди. Ушбу масала юзасидан давлат иқтисодиётида етакчи ўрин тутадиган Солиқ қўмитасининг туман (шаҳар) бўлинмаларидаги ходимларнинг таркиби сон ва сифат жиҳатидан таҳлил қилинди¹¹.

Таҳлилларга кўра 208 та туман (шаҳар) бўлинмаларининг 2025 йил 20 июнь ҳолатидаги кўрсаткичларига асосланиб амалга оширилди. Бугунги кунда ҳудудий бўлинмалардаги умумий штат бирлиги 11 217,5 та бўлиб, шундан бошқарув ходимларининг умумий штати 8114 тани ташкил қилади. Бунда, штат бирлигидан 7846,5 тасига (96,7 %) ходимлар жамланган.

Ҳудудий бўлинмаларда мавжуд 226,5 та вакант лавозимдан энг кўп вакансиялар Андижон, Сирдарё ва Тошкент вилоятлари ҳудудий бўлинмалари ҳиссасига тўғри келади.

Ходимларнинг қўнимсизлик даражаси ўрганилганда:

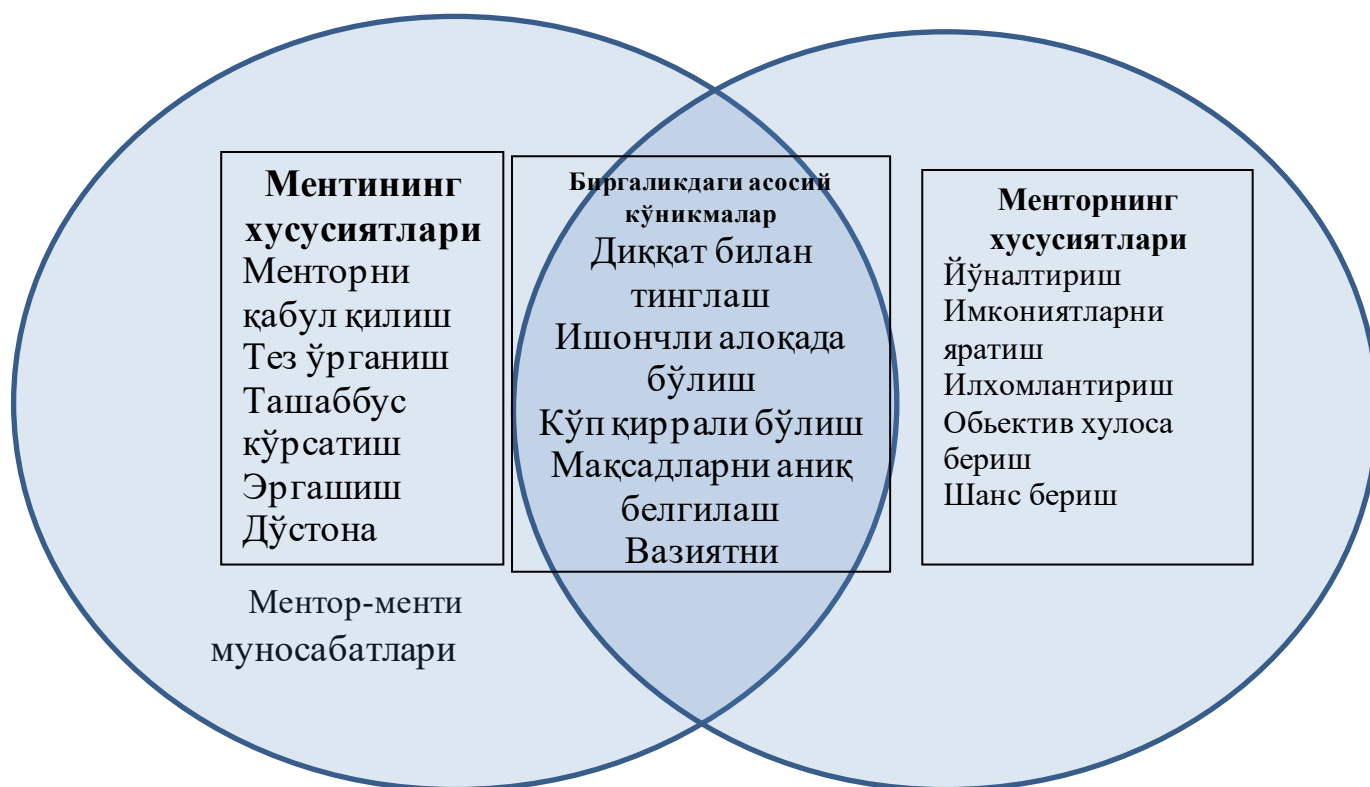
2024 йил ҳамда 2025 йилнинг 1-чорагида ҳудудий бўлинмалардан жами 176 нафар ходимлар бўшатишган бўлиб, энг кўп бўшатиш ҳолатлари Қорақалпоғистон Республикаси, Тошкент ва Наманган вилоятлари бўлинмаларига тўғри келади. Кадрлар қўнимсизлиги даражаси ҳудудий бўлинмаларда – 21,2 % ни ташкил этган.

Юқорида келтирилган реал кейслар орқали ҳам давлат ташкилотида раҳбар кадрлар етиштиришда талайгина муаммолар, бўшлиқлар борлигини кўрсатиб турибди.

Шу хусусида бир қанча омилларни таъсири бўлиши кузатилади. Жумладан, раҳбар ўз кўл остидагиларни рағбатлантириш ва яхши натижаларга эришиш учун илҳомлантириш қобилиятига эга бўлиши керак. У ўз ходимларининг шахсий мотивацияси ва эҳтиёжларини тушуна олиши ва уларга ўзларини ривожлантириш, мақсадларига эришиш учун муносиб имкониятларни тақдим этиши керак. Туйғуларни бошқариш-давлат хизматчилари эмоционал ақлга эга бўлиши, зиддиятли вазиятларда ўзлари ва бошқаларнинг эмоцияларини бошқаришга кодир бўлишлари керак. Улар хотиржам, объектив ва турли томонларнинг нуқтаи назарини тинглашга, тушунишга тайёр бўлиши керак¹². Раҳбар кадрлар психоэмоциона барқарорлик ва етук бўлиши лозим.

¹¹ Давлат хизматларини ривожлантириш агентлиги сайти.

¹² Ўзбекистон Республика Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси Давлат хизмати дарслик, Академия нашриёти 2025.



1-расм. Ментор ва менти муносабатлари схемаси.

Шу ўринда менторликнинг муҳим жиҳати рефлексивликнинг индивидуал ва жамоавий даражадаги ролига эътибор қаратмоқчимиз. Колбнинг (1984) тажрибавий таълим моделига кўра, инсонлар шахсий тажриба устида мулоҳаза юритиш орқали билим ва кўникмаларни эгаллайдилар, бу яширин тажрибани аниқ билимга айлантириш учун муҳимдир¹³.

Бу эса ўз ўрнида мутахассисларни ривожлантиришни давом эттириш, рефлексия стратегик аҳамиятга эга деб ҳисобланган. Бу борада ғарб олимлари Боуд, Чиверс ван Верком ва Крун кабилар ҳам таклиф қилишган. Уларнинг модели шуни кўрсатадики, рефлексив фаолият акс эттириш ташкилотларда ўқув жараёнининг муҳим элементлари сифатида кенг эътироф этилади¹⁴.

¹³(Боуд эт ал., 2006; Чиверс, 2003). ван Воэрком ва Croon (2008) (ДеФиллиппи, 2001).

¹⁴ Makoto Matsuo, "How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity", Personnel Review, <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132>.

Юқорида келтирилган тадқиқотчиларни фикрини таҳлил қиладиган бўлсак ментор-менти жуфтлиги жамиятдаги шахсий тажриба, реал вазият ва хусусий муваффақиятга эргашиши ундан руҳланиши муҳим психологик таъсир сифатида кўриш мумкин.

Менторликнинг иқтисодий аҳамияти. Ментор менти жуфтлиги асосида раҳбар кадрлар синфини яратишнинг иқтисодий хусусиятларини кўриб чиқадиган бўлсак, авваламбор унинг кўплаб кадрлар соҳасидаги муаммолар мавжудлиги жумладан:

- Кадрлар қўнимсизлиги туфайли оилаларда иқтисодий етишмовчилик, ишсизликни ошиши ва ташқи меҳнат миграцияси оқими кескин ошиши;
- Ички кадрлар захираси мавжуд эмас;
- Ишлаб чиқаришда маълумот алмашишда иш ҳажмини ва реал вақт меҳнат соатлари ошиб кетишига;
- "ахборот сизиши" "ақл оқимининг кетиши" каби сиёсий-ижтимоий масалаларга сабаб бўлишига;
- Республика меҳнат бозорида ишсизликни ошиб кетишига;
- Давлат ташкилотларида фаолият олиб боровчи кадрлар орасида мотивацияни тушиб кетиши.

Аниқ режали карьера модели яратиш устида ишлар эканмиз менторлик тизимини миллий карьера модели сифатида талқин қилиш мақсадга мувофиқ. Халқимиз орасида азалдан устоз-шогирд анъанаси мавжуд бўлиб, уни институционал шаклга келтириш, яхлит тизим сифатида ишлаш механизмлари билан кенг жамоатчиликка айниқса давлат ташкилотларига йўриқнома сифатида киритишни таклиф қиламиз.

Президентимиз таъкидлаганидек, Ўзбекистоннинг 2030 йилга қадар глобал инновацион индекс рейтингда дунёнинг етакчи давлатлари қаторига киритишдек улкан мақсадга эришишда инсон капиталини ривожлантиришга қаратилган стратегик режа эълон қилинди¹⁵.

Шу нуқтаи назар билан айтиш мумкинки, мамлакатда илмий салоҳиятни ошириш, салоҳиятли кадрларни ривожлантириш тенденцияларини ривожлантириш орқали илм-фаннинг янги қиёфасини яратиш соҳадаги ўзгаришлар динамикасини самарали ташкил қилиш ҳамда илмли раҳбар кадрларни тайёрлаш- тизимини яратиш долзарб масала саналади. Шу хусусида таъкидлаш лозимки раҳбар кадрларни муносиб жойга танлаш, нафақат тизимли тартибли ишлашни балки бир қанча иқтисодий самара бериши ҳам кузатилади. Жумладан, кадрлар қўнимсизлиги муаммосини таҳлилини қиладиган бўлсак:

¹⁵ Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси Шавкат Мирзиёев Тошкент 2023, 239-бет.

Биринчидан: ҳар бир ходим учун муайян иш ҳақи тўланади, унинг малака ошириш сарф харажатлари агар чет эл сафарига юборилса бу миқдор янаям ошиши аниқ-*иқтисодий ресурс*.

Иккинчидан: ҳар бир ходим учун ташкилот балансидан зарурий иш қуроллари мебель жиҳозлари ва иш майдони яратилади-*иқтисодий ресурс*.

Учинчидан: ҳар бир ходим хизмат доирасида фойдаланиш учун ҳужжатлар ва ташкилотнинг ички сирларидан воқиф бўлади ва унда маълум маълумотлар базаси шаклланади -*ижтимоий ресурс*.

Тўртинчидан: ушбу ходим хизмат сафари ва турли ёзишмалар ва хорижий стажировкаларга бориш орқали маълум бир доира вакилларига ушбу ташкилот ходими, давлат хизматчиси сифатида танилади - *сиёсий ресурс*.

Бешинчидан: ҳар бир ходим янги лавозимга ўтганида камида олти ой адаптация жараёнида ва параллел равишда юқорида саналган қимматли ресурслардан фойдаланувчи сифатида фаолият юритади- *вақт ресурси*.

Келтирилган таҳлиллар шуни кўрсатадики кадрларни қанчалик қисқа муддатда меритократик тамойилларга кўра муносиб иш жойига жойлаштириш ва айниқса раҳбар кадрларни объектив танлов орқали танланса давлат ва жамиятнинг бир қанча асосий ресурслари тежалишига эришиш мумкин.

ТАКЛИФЛАР

Шиддат билан ривожланаётган илм-фан техника тўртинчи саноат инқилоби даврида ташкилотлар истикболи ва бу орқали жамият ривожи бевосита ва билвосита унда фаолият олиб бораётган кадрлар ва уларнинг компетенциясига чамбарчас боғлиқдир. Шу сабабли юқорида келтирилган таҳлилий материаллардан келиб чиқиб бир нечта усул ва механизмлар ечим сифатида таклиф қилинади.

Жумладан,

1. Давлат фуқаролик хизматида муайян раҳбарлик компетенциялари ва функцияларини ўзида акс эттирган йўриқномалар ишлаб чиқиш ва бу орқали лавозимга янги тайинланган раҳбар кадрларни йўналиш ва билим даражасига қараб объектив йўналтириш мумкин.

2. Ушбу компетенциялар рўйхатини шакллантиришда тадқиқотлар доирасида ижтимоий сўровномалар орқали зарурий маълумотлар базасини шакллантириш мумкин.

3. Республикамизнинг давлат ташкилотларида иш юритаётган катта авлод вакиллари, тажрибали кўп йиллик ходимлардан иборат менторларлар реестрини яратиш. Ушбу усул орқали лавозимга янги тайинланган, ёки яқинда ишга жойлашган битирувчиларга муносиб йўлбошчи ментор-менти жуфтлигини яратиш.

4. Менторлик реестрига киритилган ментор-раҳбарларни иқтисодий ижтимоий жиҳатдан қўллаб қувватлаш механизмини ва бу орқали тегишли норматив-ҳуқуқий асосларини яратиш.

5. Давлат фуқаролик хизматида менторлик тизимини бошқарувнинг замонавий институционал шакли, кадрлар тайёрлашнинг миллий модели сифатида қўллаш мақсадга мувофиқ.

ХУЛОСА

Ўзбек халқининг азалий анъана ва қадриятларидан саналмиш устоз-шогирд усули бошқарувнинг ўзига хос кўҳна усули ҳисобланади. Шу билан бирга илм-фан соҳасида ва ишлаб чиқаришда турли давлат ташкилотларида ишни ташкил қилишда мақсадли ёндашувни қўллаш бошқарувнинг самарали такомиллашган усулини татбиқ этиш долзарб саналади. Бу борада айнан менторлик тизимини яратиш уни алоҳида институционал шакл, кадрлар тайёрлашнинг миллий модели сифатида қўллаш мақсадга мувофиқ.

Бу борада бир қанча давлат ташкилотларида амалий тадқиқотлар ва ижтимоий-иқтисодий сўровномалар ўтказиш орқали ушбу тизимнинг самарадорлиги ва кадрлар етиштиришда айниқса раҳбар кадрлар қатламини яратишда қулай механизм сифатида таклиф қилиш мумкин. Бундан ташқари сўнги кунларда Республикамиз давлат ташкилотларида трансформацион жараёнлар, кадрлар алмашинуви каби долзарб жараёнлар амалга ошириб келинмоқда. Шу сабабли ҳам давлат ва жамият бошқарувида кадрларни раҳбарликка ва давлат хизматига тайёрлашни тез ва самарали усуллари яратиш кун тартибидаги масалага айланган. Шунинг таъкидлаш лозимки масалага комплекс ечим излаш, уни қўллаб эконометрик таҳлил ва илғор хорижий тажрибадан самарали фойдаланиш орқали муносиб ечим топиш ва бу борада жиддий хатоларни олдини олиш шиддат билан ривожланаётган фан техника ва тараққиёт даврида жуда муҳимдир.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Мирзиёев Ш.М. 30 июнь – Ёшлар куни муносабати билан сўзлаган нутқи. Тошкент: Анжуманлар саройи, 2025. <https://yuz.uz/news/bugun-prezident-shavkat-mirziyoev-yoshlar-bilan-uchrashuv.com>

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 2025 йил 5 майдаги ПФ–78-сонли Фармони. <https://www.lex.uz/docs/7520315>

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш тўғрисида”ги ПФ–95-сонли Фармони.

<https://www.lex.uz/docs/7587464>

4. Юлдашев А., Хусанов О. Давлат фуқаролик хизматчилари фаолиятини самарадорлигини баҳолаш механизмлари. Тошкент: 2020 йил 29 сентябрдаги 5-сон мажлис баёни. <https://lex.uz/docs/6329831?ONDATE=24.10.2024%2000>

5. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси. Давлат хизмати (дарслик). Тошкент: Академия нашриёти, 2025. <https://www.academy.gov.uz/>

6. Давлат хизматларини ривожлантириш агентлигининг расмий веб-сайти: (Мурожаат қилинган сана: 2025 йил сентябрь). <https://www.argos.uz>

7. Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. Personnel Review. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132>

8. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси. Тошкент, 2023. 239-бет. <https://lex.uz/en/docs/5841063>