



**Boshqaruv kadrlarini tayyorlashning tashkiliy-iqtisodiy strategiyalari va
modernizatsiya mexanizmlari**

Sevara Palvonova

O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi bolalar, xotin-qizlar, ta’limdagi
yoshlarni, volontyorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash va ekologik diplomatiya

boshqarmasi bosh mutaxassisi

E-mail: ps.sevara@gmail.com

ORCID: 0009-0008-9879-7594

ANNOTATSIYA

Maqolada boshqaruv kadrlarini tayyorlashning tashkiliy-iqtisodiy strategiyalari va modernizatsiya mexanizmlari yoritilgan. Boshqaruv kadrlarini tayyorlashning asosiy yo'nalishlari va ularning samaradorlik ko'rsatkichlari tahlili amalga oshirilgan. Davlat boshqaruvida kadrlar tayyorlashning tashkiliy-iqtisodiy strategiyalari va modernizatsiya mexanizmlari zamonaviy davlat organlarining samarali faoliyatini ta'minlanishi bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Kalitli so'zlar: davlat boshqaruvi, tashkiliy-iqtisodiy strategiyalar, kadrlar, iqtisodiy mexanizmlar, davlat byudjeti, modernizatsiya, kompetensiyalarni baholash tizimi.

Kirish.

Zamonaviy davlat boshqaruvi tizimida kadrlar siyosati va boshqaruv kadrlari tayyorlash masalasi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, demokratik islohotlarning samaradorligi va davlat xizmatining sifatini ta'minlash nuqtayi nazaridan muhim ahamiyat kasb etadi. O‘zbekistonda davlat xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini shakllantirish nafaqat mamlakatda amalga oshirilayotgan o‘zgarishlar ko‘lami, balki davlat xodimlarining davlat vazifalarini hal etishda shaxsiy omili, ilmiy bilimlari, kasbiy mahorati va malakasining ortib borayotgan roli bilan ham belgilanadi. Davlat apparati kadrlarini barqarorlashtirish, ularning sifat tarkibini mustahkamlash, davlat xizmatchisining o‘z





lavozimini hisobga olgan holda maxsus kasb-hunar ma'lumotiga ega bo'lishi to'g'risidagi qonun hujjatlarida belgilangan talabni bajarish zarurati davlat xizmatchilarining ko'pchiligi uchun kasbiy tayyorgarlik zarurligini belgilab berdi.

Boshqaruv kadrlarini tayyorlashning tashkiliy-iqtisodiy strategiyalari davlat organlarining faoliyat samaradorligini oshirish, zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish va professional kadrlar tizimini shakllantirish maqsadida ishlab chiqiladi. O'zbekiston Prezidenti bo'lajak rahbarlarni tayyorlash va tarbiyalash amaliyotiga juda katta yangiliklar olib kirdi. Ya'ni, u davlat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tashkil etish va boshqarish jarayonida bugun jahonda yangi hodisa sifatida e'tirof etilayotgan klaster usulini qo'llashni yo'lga qo'yishga sabab bo'luvchi tizimni yaratilishiga asos soldi. Shu asosda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yana-da takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-78-sonli Farmoni qabul qilindi. Shuning asosida davlat xizmatchilarining sohaviy bilimlarini rivojlantirish hamda "Yordamchi" guruhiga mansub davlat xizmatchilarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish o'z tizimidagi yoki tegishli soha va tarmoq qayta tayyorlash va malaka oshirish markazlarida (institutlarida) tashkil etiladi. Malaka oshirish va qayta tayyorlash xodimlarning kasbiy rivojlanish ehtiyojlariga asoslangan holda tashkil etiladi hamda malaka oshirishning an'anaviy, muqobil va mustaqil shakllari joriy etiladi.

Akademiya davlat buyurtmasiga asosan magistratura ta'lim dasturlariga qabul davlat organlari, xo'jalik boshqaruv organlarining birinchi rahbarlari, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi Raisi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimlarining tavsiyasiga asosan oliy ma'lumotli, 2 yil boshqaruv lavozimlarida ish tajribasiga ega bo'lgan, qoida tariqasida Milliy kadrlar zaxirasiga kiritilgan davlat xizmatchilari hamda fuqarolik jamiyati institutlari va tadbirkorlik subyektlari xodimlari orasidan tanlov o'tkazish orqali amalga oshiriladi¹. Ilmiy salohiyatni oshirish va xorijiy hamkorlikni yanada kuchaytirish amalga oshiriladi.

Davlat boshqaruvida kadrlar tayyorlash tizimining asosiy vazifalari orasida yuqori malakali mutaxassislarni shakllantirishdan tortib, ularning doimiy professional rivojlanishini ta'minlashgacha bo'lgan keng spektrdagi masalalar kiradi. Bu jarayon

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yana-da takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-78-sonli Farmoni <https://lex.uz/uz/docs/-7520315>





nafaqat individual kadrlarning bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish, balki butun davlat apparatining samaradorligini oshirishga qaratilgan tizimli yondashuvni talab qiladi. Kadrlar tayyorlashning zamonaviy kontseptsiyasi kompetensiyalarga asoslangan yondashuv asosida quriladi va xalqaro tajribalar bilan uyg'unlashtiriladi.²

Davlat boshqaruvida kadrlar tayyorlash tizimining nazariy asoslari bir qator konseptual yondashuvlarni o'z ichiga oladi. Birinchidan, strategik kadrlar menejmenti nazariyasi davlat organlari faoliyatining uzoq muddatli maqsadlariga mos ravishda kadrlar siyosatini shakllantirishga yo'naltirilgan. Ikkinchidan, kompetensiyalarga asoslangan ta'lim tizimi zamonaviy davlat xizmati talablariga javob beradigan professional ko'nikmalarni rivojlantirishni nazarda tutadi. Uchinchidan, doimiy ta'lim va professional rivojlanish kontseptsiyasi kadrlarning hayotiy davrida uzluksiz o'z malakasini oshirib borishini ta'minlaydi.³

Tashkiliy jihatdan kadrlar tayyorlash tizimi bir necha bosqichli tuzilmaga ega. Dastlabki bosqichda oliy ta'lim muassasalarida davlat boshqaruvi sohasida bazaviy bilimlar beriladi. Keyingi bosqichda maxsus o'quv markazlari va institutlarda amaliy ko'nikmalar rivojlantiriladi. Nihoyat, ishlab chiqarish sharoitida davomiy malaka oshirish va qayta tayyorlash dasturlari amalga oshiriladi. Bu tizimning muvaffaqiyati turli bosqichlar orasidagi uzviy bog'liqlik va uzluksizlikni ta'minlashga bog'liq.⁴

Boshqaruv kadrlarini tayyorlashda tashkiliy tuzilmalarning roli nihoyatda muhimdir. Davlat organlari tarkibida kadrlar bo'limlari, o'quv-uslubiy markazlar va malaka oshirish institutlari faoliyat yuritadi. Ushbu tashkilotlar o'rtasidagi samarali koordinatsiya va hamkorlik kadrlar tayyorlash jarayonining sifatini sezilarli darajada oshiradi. Shu bilan birga, xorij davlatlar tajribasini o'rganish va xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish zarurati ham kadrlar tayyorlash tizimining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.⁵

Kadrlar tayyorlashning iqtisodiy mexanizmlari davlat byudjeti mablag'lari, xalqaro grantlar, xususiy sektor investitsiyalari va boshqa moliyaviy manbalar asosida tashkil etiladi.⁶ Moliyalashtirish tizimining samaradorligi kadrlar tayyorlash dasturlarining sifati va qamrov doirasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Zamonaviy

² Граждан В.Д. Государственная служба как профессиональная деятельность. – М.: РАГС, 2019. – 344 с.

³ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Davlat xizmati tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5022-son farmoni. – Toshkent, 2017.

⁴ Турчинов А.И. Кадровая политика в сфере государственного управления: проблемы и решения. – М.: Изд-во РАГС, 2021. – 392 с.

⁵ Wilson W. The Study of Administration // Political Science Quarterly. – 2019. – Vol. 134, No. 4. – P. 581-616.

⁶ OECD. Government at a Glance 2023: Public Governance Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 284 p.



yondashuvlar moliyaviy resurslardan optimal foydalanish, xarajatlarning samaradorligini baholash va natija ko'rsatkichlariga asoslangan byudjet tuzish tamoyillarini nazarda tutadi.

Davlat kadrlarini tayyorlashga sarflanadigan xarajatlar uzoq muddatli investitsiya sifatida qaralishi kerak. Bu investitsiyalarning ijtimoiy-iqtisodiy ta'siri nafaqat davlat organlarining faoliyat samaradorligini oshirishda, balki butun mamlakatning raqobatbardoshligini kuchaytirishda namoyon bo'ladi. Shu munosabat bilan kadrlar tayyorlash sohasida xarajatlarning rentabelligini aniqlash va baholash usullari ishlab chiqilmoqda. Bu usullar kadrlar tayyorlash dasturlarining samaradorligini miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida baholash imkonini beradi.

Moliyalashtirish modellarining diversifikatsiyasi kadrlar tayyorlash tizimining barqarorligini ta'minlaydi. Davlat byudjeti vositalaridan tashqari, xalqaro tashkilotlar granti, xususiy kompaniyalar hamkorligi va boshqa moliyaviy manbalardan foydalanish mumkin. Bu yondashuv nafaqat moliyaviy yukni kamaytiradi, balki turli xil tajribalar va innovatsion yechimlarni joriy etish imkonini ham yaratadi.

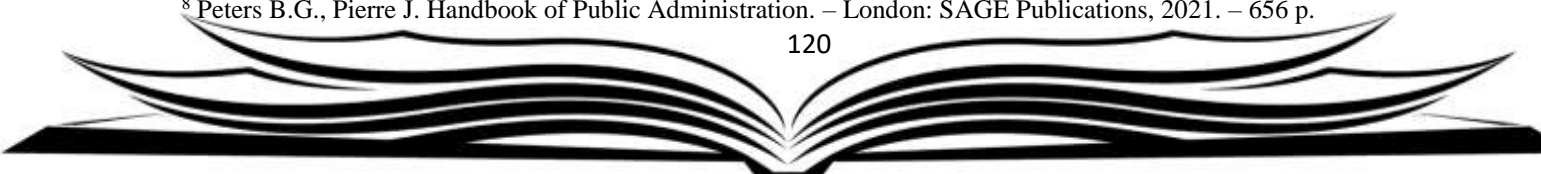
Kadrlar tayyorlash tizimini modernizatsiya qilish zamonaviy davlat boshqaruvi talablariga javob berish uchun zarur.⁷ Raqamli texnologiyalarning rivojlanishi, globallashtirish jarayonlari va xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish ehtiyojlari kadrlar tayyorlash dasturlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Modernizatsiya strategiyalari nafaqat texnologik yangiliklarni joriy etish, balki ta'lim metodologiyasini ham zamonaviylashtirish masalalarini qamrab oladi.

Raqamli ta'lim platformalari va onlayn kurslar kadrlar tayyorlashda yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Ushbu texnologiyalar masofaviy ta'lim, individual ta'lim traektoriyalari va interaktiv o'quv jarayonlarini tashkil etish imkonini beradi. Shu bilan birga, an'anaviy sinf-dars tizimi bilan raqamli texnologiyalarni muvozanatli birlashtirishga e'tibor qaratish muhimdir. Gibrid ta'lim modeli bu ikki yondashuvning afzalliklarini birlashtirish imkonini yaratadi.

Xalqaro hamkorlik va tajriba almashish dasturlari kadrlar tayyorlash sifatini oshirishning muhim omili hisoblanadi.⁸ Rivojlangan davlatlar tajribasini o'rganish, qiyosiy tahlillar o'tkazish va eng yaxshi amaliyotlarni qo'llash orqali milliy kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish mumkin. Bu jarayonda mahalliy sharoitlar va

⁷ Абдуллаев А.М. Давлат бошқарувида кадрлар тайёрлаш муаммолари // Жамият ва бошқарув. – 2022. – №3. – Б. 45-52.

⁸ Peters B.G., Pierre J. Handbook of Public Administration. – London: SAGE Publications, 2021. – 656 p.





milliy xususiyatlarni hisobga olish zarur, chunki boshqa davlatlar tajribasini to'g'ridan-to'g'ri nusxalash har doim ijobiy natija bermaydi.

Zamonaviy kadrlar tayyorlash tizimida kompetensiyalarga asoslangan yondashuv keng qo'llanilmoqda. Bu yondashuv bo'yicha kadrlar tayyorlash jarayoni aniq professional kompetensiyalarni rivojlantirish maqsadida tashkil etiladi.⁹ Kompetensiyalar nazariyasi bo'yicha professional faoliyatda muvaffaqiyat qozonish uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma, qobiliyat va shaxsiy fazilatlarining majmui aniqlanadi. Davlat boshqaruvi sohasida ish faoliyati xususiyatlarini hisobga olgan holda kompetensiyalar modeli ishlab chiqilishi muhim ahamiyatga ega.

Metodologiya.

Kompetensiyalarga asoslangan kadrlar tayyorlash dasturlari amaliyotga yo'naltirilgan ta'lim metodlarini qo'llashni nazarda tutadi. Bunda nazariy bilimlar amaliy mashg'ulotlar, ish joyida o'qitish (on-the-job training), loyiha ishlari va stajchilik dasturlari orqali mustahkamlanadi. Simulyatsiya usullari va vaziyatli mashqlar ham professional ko'nikmalarni rivojlantirishda samarali vosita hisoblanadi. Ushbu metodlar real ish sharoitlariga yaqin muhitda kadrlarni tayyorlash imkonini beradi.

Kompetensiyalarni baholash tizimi kadrlar tayyorlash jarayonining muhim tarkibiy qismidir. Objektiv baholash mezonlari va standartlari ishlab chiqish, baholash jarayonini tashkil etish va natijalarni tahlil qilish orqali ta'lim sifatini nazorat qilish mumkin. Kompetensiyalar darajasini baholash uchun turli metodlar qo'llaniladi: test sinovlar, amaliy topshiriqlar, portfolio baholash, hamkasblar tomonidan baholash va boshqalar.

1-jadval.

Boshqaruv kadrlarini tayyorlashning asosiy yo'nalishlari va ularning samaradorlik ko'rsatkichlari

Yo'nalish	Maqsad	Usullar	Samaradorlik ko'rsatkichi	Moliyaviy xarajat (%)
Bazaviy ta'lim	Professional asoslarni shakllantirish	Universitetlarda ta'lim	Bitiruvchilarning 85%i ishga joylashishi	40

⁹ O'zbekiston Milliy universiteti. Davlat va huquq fakulteti. Davlat boshqaruvi kafedrasida. Ilmiy ishlar to'plami. – Toshkent, 2023. – 234 b.





Malaka oshirish	Mavjud bilimlarni yangilash	Qisqa muddatli kurslar	Ishchi unumdorligining 15% oshishi	25
Qayta tayyorlash	Yangi sohaga o'tish	Intensiv dasturlar	90% muvaffaqiyatli o'tish	20
Yuqori rahbarlar tayyorlash	Strategik boshqaruv ko'nikmasi	MBA, magistratura	Boshqaruv samaradorligining 25% oshishi	15

Jadval ma'lumotlariga ko'ra, boshqaruv kadrlarini tayyorlashning turli yo'nalishlari o'ziga xos samaradorlik ko'rsatkichlariga ega. Bazaviy ta'lim eng katta moliyaviy xarajatlarni talab qilsa-da, uzoq muddatli ta'sir ko'rsatadi. Malaka oshirish va qayta tayyorlash dasturlari nisbatan kam xarajat bilan yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

Kadrlar tayyorlash sohasida innovatsion yondashuvlar joriy etish zamonaviy ta'lim sifatini oshirishning muhim omilidir. Virtual reallik (VR) va kengaytirilgan reallik (AR) texnologiyalari o'quv jarayonida foydalanish yangi imkoniyatlar yaratmoqda.¹⁰ Ushbu texnologiyalar yordamida real ish vaziyatlarini simulyatsiya qilish, xavfli sharoitlarda amaliy mashg'ulotlar o'tkazish va interaktiv ta'lim muhitini yaratish mumkin. Sun'iy intellekt asosidagi ta'lim tizimlari individual o'quv traektoriyalarini ishlab chiqish va shaxsiy ehtiyojlarga moslashtirilgan dasturlar tayyorlash imkonini beradi.

Texnologik integratsiya jarayonida katta hajmdagi ma'lumotlar (Big Data) va analitik usullardan foydalanish kadrlar tayyorlash samaradorligini oshiradi. O'quvchilarning o'zlashtirish jarayonini kuzatish, qiyinchiliklar va muammolarni aniqlash, ta'lim natijalarini bashorat qilish uchun ma'lumotlar tahlili qo'llaniladi. Ushbu yondashuv ta'lim jarayonini doimiy takomillashtirish va individual yondashuvni ta'minlash imkonini yaratadi.

Mobil ta'lim platformalari va mikroo'quv (microlearning) usullari zamonaviy kadrlar tayyorlashning muhim qismi hisoblanadi. Qisqa va aniq ta'lim modullari, interaktiv ilovalar va onlayn resurslar kadrlarning doimiy o'z-o'zini rivojlantirish

¹⁰ Каримов Ф.Х. Замонавий давлат хизматида кадрлар тайёрлашнинг инновацион усуллари // Давлат ва ҳуқуқ. – 2023. – №2. – Б. 28-35.





jarayonini qo'llab-quvvatlaydi. Bu yondashuv ayniqsa ish vaqtida ta'lim olish va professional rivojlanishni davom ettirish uchun qulay sharoitlar yaratadi.

Kadrlar tayyorlash sifatini ta'minlash uchun har tomonlama sifat menejmenti tizimi zarur. Bu tizim ta'lim dasturlarini ishlab chiqishdan tortib, natijalarni baholash va doimiy takomillashtirishgacha bo'lgan barcha jarayonlarni qamrab oladi. Xalqaro sifat standartlari (ISO seriyasi) va ta'lim sohasiga xos akkreditatsiya tizimlari kadrlar tayyorlash sifatini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Sifat ko'rsatkichlarini doimiy monitoring qilish va tahlil qilish orqali ta'lim jarayonini yaxshilash yo'llari aniqlanadi.

Baholash tizimlarining zamonaviylashtirilishi kadrlar tayyorlash samaradorligini oshirishning muhim shartidir. Formativ (jarayon davomida) va summativ (yakuniy) baholash usullarini muvozanatli qo'llash, 360 daraja baholash metodikasi va kompetensiyalarga asoslangan baholash tizimlari professional rivojlanish jarayonini objektiv baholash imkonini beradi. Baholash natijalarini keyingi ta'lim dasturlarini rejalashtirish va individual rivojlanish yo'llarini belgilash uchun foydalanish muhimdir.

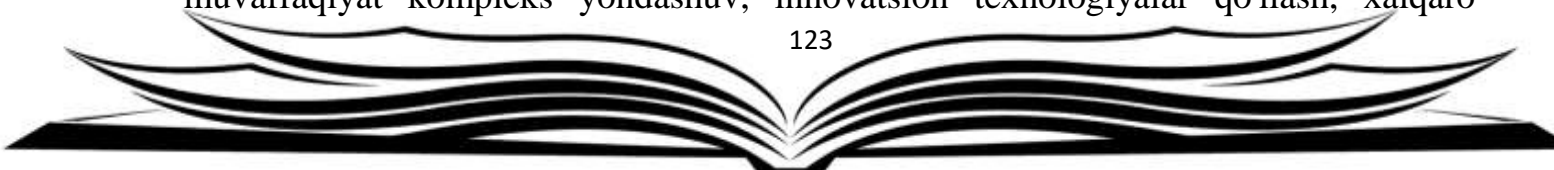
Tashqi ekspertiza va mustaqil baholash organlari faoliyati kadrlar tayyorlash sifatini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Xalqaro ekspertlar jalbi, qiyosiy tahlillar o'tkazish va benchmarking usullari yordamida milliy kadrlar tayyorlash tizimining xalqaro standartlarga muvofiqligini ta'minlash mumkin. Bu jarayonda shaffoflik va ochiqlik tamoyillariga rioya qilish zarur.

Kadrlar tayyorlash tizimining uzoq muddatli barqarorligi va rivojlanish istiqbollari ta'minlash uchun strategik rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Demografik o'zgarishlar, texnologik rivojlanish, iqtisodiy transformatsiya va ijtimoiy ehtiyojlar o'zgarishini hisobga olgan holda kadrlar tayyorlash strategiyasini doimiy yangilab borish zarur. Istiqbolni rejalashtirish jarayonida barcha manfaatdor tomonlarning ishtiroki va ularning ehtiyojlarini hisobga olish muhimdir.

Kadrlar tayyorlash sohasida ilmiy-tadqiqot faoliyatini rivojlantirish ham muhim yo'nalish hisoblanadi. Pedagogik innovatsiyalar, ta'lim metodikasi, psixologik tadqiqotlar va boshqa sohalardagi ilmiy ishlar kadrlar tayyorlash sifatini yaxshilashga hissa qo'shadi. Universitetlar, tadqiqot institutlari va amaliy muassasalar o'rtasidagi hamkorlik bu sohadagi ilmiy-amaliy faoliyatni rivojlantirishga yordam beradi.

Xulosa.

Umumiy qilib aytganda, davlat boshqaruvida kadrlar tayyorlashning tashkiliy-iqtisodiy strategiyalari va modernizatsiya mexanizmlari zamonaviy davlat organlarining samarali faoliyatini ta'minlashning muhim shartidir. Bu sohadagi muvaffaqiyat kompleks yondashuv, innovatsion texnologiyalar qo'llash, xalqaro





tajribadan foydalanish va doimiy takomillashtirish asosida erishiladi. Kadrlar tayyorlash tizimining barqarorligi va rivojlanishi butun davlat boshqaruvi samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi va mamlakatning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga erishishga yordam beradi.

Adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi "Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yana-da takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-78-sonli Farmoni <https://lex.uz/uz/docs/-7520315>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Davlat xizmati tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5022-son farmoni. – Toshkent, 2017.
3. O'zbekiston Milliy universiteti. Davlat va huquq fakulteti. Davlat boshqaruvi kafedrası. Ilmiy ishlar to'plami. – Toshkent, 2023. – 234 b.
4. Каримов Ф.Х. Замонавий давлат хизматида кадрлар тайёрлашнинг инновацион усуллари // Давлат ва ҳуқуқ. – 2023. – №2. – Б. 28-35.
5. Абдуллаев А.М. Давлат бошқарувида кадрлар тайёрлаш муаммолари // Жамият ва бошқарув. – 2022. – №3. – Б. 45-52.
6. Peters B.G., Pierre J. Handbook of Public Administration. – London: SAGE Publications, 2021. – 656 p.

Research Science and
Innovation House

