

## Hotin-qizlarni rahbarlik lavozimlariga tayyorlashda kadrlar siyosati va rotatsiya mexanizmlarining samaradorligini oshirish yo‘llari

**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](mailto:ps.sevara@gmail.com)

ORCID: 0009-0008-9879-7594

### ANNOTATSIYA

Maqolada kadrlar tayinlash va rotatsiyasining tashkiliy-iqtisodiy optimallashtirish usullari yoritilgan. Tashkiliy-iqtisodiy rotatsiya va kadrlar tayyorlashni optimallashtirish ehtiyojlarini tahlil tahlili amalga oshirilgan. Rotatsiyaning turli modellarini ta’riflab berilgan. Kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlariga sarflanadigan xarajatlar o‘rganib chiqilgan.

**Kalitli so‘zlar:** kadrlar tayinlash, rotatsiya tizimi, texnologiya, modulli o‘qitish moduli, onlayn kurslar, xarajatlar-foйда tahlili, tashkiliy-iqtisodiy optimallashtirish, ta’limni boshqarish tizimlari, blokcheyn texnologiyasi, ma’lumotlar xavfsizligi, virtual va kengaytirilgan reallik, davlat va xususiy sektor.

### Kirish.

Davlat boshqaruvi tizimida kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlari davlat organlarining samarali faoliyatini ta’minlashning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Kadrlar tayinlash - bu davlat lavozimlariga mos keluvchi nomzodlarni tanlash, baholash va tayinlash jarayoni bo‘lib, u professional kompetensiyalar, shaxsiy fazilatlar va vazifaviy majburiyatlarni bajarishga qobiliyat asosida amalga oshiriladi. Rotatsiya esa davlat xizmatchilarining turli lavozimlar va tashkiliy tuzilmalar o‘rtasida muntazam ko‘chirilishi orqali professional rivojlanishni ta’minlash va boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan mexanizmdir.



Zamonaviy davlat boshqaruvida kadrlar tayinlash va rotatsiya tizimlarining optimallashtirish masalasi tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Bu jarayonlar nafaqat individual kadrlarning professional rivojlanishiga, balki butun davlat apparatining institutional salohiyatini oshirishga ham to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Tashkiliy-iqtisodiy optimallashtirish yondashuvlari ushbu jarayonlarni samaradorlik, adolatlilik va shaffoflik tamoyillari asosida tashkil etish imkonini beradi.<sup>1</sup> Rotatsiyani optimallashtirish va xodimlarni tayyorlash tashkilotda inson resurslarini samarali boshqarishning asosiy jihati hisoblanadi. Xodimlarni turli lavozimlarga to'g'ri taqsimlash va ularning malakasini ta'minlash samaradorlikni oshirishga, aylanmani kamaytirishga va umumiy jamoa muhitini yaxshilashga yordam beradi. Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilishda, aylanish yoki o'qitishni amalga oshirish uchun joriy va kelajakdagi vazifalarni bajarish uchun qanday ko'nikma va bilim talab qilinishini tushunish kerak. Ushbu tahlil xodimlarning malakasidagi kamchiliklarni aniqlashga yordam beradi va qaysi lavozimlarni almashtirish yoki qayta tayyorlashni talab qiladi.

Karyera va vorislikni rejalashtirishda xodimlar uchun shaxsiy martaba rivojlanish rejalarini tuzishga e'tibor berish kerak. Bu nafaqat ularning motivatsiyasini oshirish, balki asosiy lavozimlarga nomzodlar zaxirasini tayyorlash imkonini beradi. Bu ish samaradorligini yo'qotmasdan xodimlarning silliq aylanishini osonlashtiradi. Buning uchun mentorlik dasturlarini ishlab chiqish, muntazam ravishda baholashni o'tkazish va martaba maqsadlarini muhokama qilish kerak.

Modulli o'qitish modulli o'quv dasturlarini yaratishni talab qiladi. Ular xodimlarga bosqichma-bosqich yangi ko'nikmalarga ega bo'lish imkonini beradi, bu esa o'quv jarayonini yanada moslashuvchan va individual ehtiyojlarga moslashtiradi. Bu turli lavozimlarga kadrlar tayyorlashni ham soddalashtiradi. Bunday holda siz o'zingizning qiziqishlaringiz va ehtiyojlaringizga qarab modullarni tanlash qobiliyatiga ega onlayn kurslar, seminarlar, treninglardan foydalanishingiz mumkin.

Rotatsiya tizimini joriy qilishda xodimlarni turli bo'limlar yoki loyihalar o'rtasida tizimli ravishda almashtirish kerak. Bu ularga o'z ko'nikmalarini rivojlantirish va kasbiy charchashni kamaytirish imkonini beradi. Bu, shuningdek,

---

<sup>1</sup> Граждан В.Д. Государственная служба как профессиональная деятельность. – М.: РАГС, 2020. – 344 с.



butun biznesni yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Rotatsiya jadvallarini tuzish va xodimlarni yangi lavozimlarga o'tkazish mezonlarini aniqlash usullaridan foydalanish kerak.

O'rganish uchun texnologiyadan foydalanish uchun siz raqamli o'quv platformalaridan (LMS) foydalanishingiz mumkin. Ular istalgan vaqtda va istalgan joyda ta'lim resurslariga kirishni tashkil qilish imkonini beradi. Bu ta'limning qamrovi va samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Ta'limni boshqarish tizimlarini (masalan, Moodle, SAP Litmos) amalga oshirish usullaridan foydalanish, o'qitish uchun mobil ilovalardan foydalanish kerak.

Rotatsiya va mashg'ulotlar samaradorligini baholashda rotatsiya va o'quv dasturlari natijalarini muntazam ravishda baholashni amalga oshirish kerak. Bu ularning samaradorligini va tuzatishlar zarurligini aniqlash imkonini beradi. Bu samarasiz jarayonlar uchun xarajatlardan qochishga yordam beradi. Buning uchun rotatsiya yoki treningdan oldin va keyin xodimlarning ish faoliyatini baholash uchun KPI usullaridan, xodimlarning qoniqish so'rovlaridan foydalanish kerak.

Shunday qilib, tashkiliy-iqtisodiy rotatsiya va kadrlar tayyorlashni optimallashtirish ehtiyojlarni tahlil qilish, martaba rejalashtirish, modulli o'qitish, rotatsiya tizimlarini joriy etish va zamonaviy texnologiyalardan foydalanishni o'z ichiga olgan kompleks yondashuvni talab qiladi. Ushbu usullar tashkilotlarga nafaqat o'z xodimlarining malakasini oshirishga, balki biznesning strategik maqsadlariga erishishga yordam beradigan yanada moslashuvchan va moslashuvchan ishchi kuchi tuzilmasini yaratishga yordam beradi.

### **Metodologiya.**

Kadrlar tayinlash tizimining nazariy asoslari bir nechta yirik kontseptual yondashuvlarni o'z ichiga oladi. Merit tizimi (layoqat asosidagi tayinlash) zamonaviy davlat xizmati kadrlar siyosatining asosiy tamoyili hisoblanadi. Bu tizim bo'yicha kadrlar tayinlash jarayonida nomzodlarning professional bilimi, amaliy tajribasi, shaxsiy fazilatlar va vazifani bajarishga qobiliyati asosiy mezon sifatida qo'llaniladi.<sup>2</sup> Siyosiy neytrallik tamoyili davlat xizmatchilarining siyosiy qarashlariga qarab emas, balki professional salohiyati asosida baholanishini ta'minlaydi.

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasi "Davlat xizmati to'g'risida"gi qonuni. – Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi, 2018.



Kadrlar tayinlashning tashkiliy mexanizmlari murakkab ko'p bosqichli jarayonni nazarda tutadi. Dastlabki bosqichda lavozim talablari aniqlanadi va nomzodlar qidiruvi amalga oshiriladi. Keyingi bosqichda nomzodlarni saralash, baholash va tanlash jarayonlari o'tkaziladi. Yakuniy bosqichda tanlangan nomzod bilan shartnoma tuzish va ishga joylashtirishni ta'minlash amalga oshiriladi. Har bir bosqichda ob'ektiv mezonlar va standartlashtirilgan protseduralar qo'llanilishi muhim ahamiyatga ega.

Kadrlar tayinlash jarayonida qo'llaniladigan baholash usullari ham xilma-xil. Yozma imtihonlar, og'zaki suhbatlar, amaliy topshiriqlar, psixologik testlar va boshqa baholash vositalari nomzodlarning turli jihatlarini o'rganish imkonini beradi. Assessment center metodikasi kompleks baholash usuli sifatida keng qo'llanilmoqda.<sup>3</sup> Bu usul bir necha baholovchilar ishtirokida turli xil vaziyatli mashqlar, guruh muhokamalar va individual topshiriqlar orqali nomzodning rahbarlik qobiliyati, muammolarni yechish ko'nikmasi va boshqa professional kompetensiyalarini baholashni nazarda tutadi.

Kadrlar tayinlash tizimining samaradorligi uning shaffofligi va adolatliligiga bevosita bog'liq. Ochiq tanlov (konkurs) jarayonlari, aniq mezonlar va tartib-qoidalar, baholash natijalarining oshkoraligi va apellyatsiya mexanizmlari tizimga ishonchni oshiradi. Raqamli texnologiyalarning joriy etilishi bu jarayonlarni yanada shaffof va samarali qilish imkonini yaratmoqda. Elektron konkurs tizimlari, onlayn ariza berish platformalari va avtomatlashtirilgan baholash vositalari kadrlar tayinlash jarayonini tezlashtiradi va ob'ektivligini oshiradi.<sup>4</sup>

Kadrlar rotatsiyasi davlat xizmatida professional rivojlanishni ta'minlash va boshqaruv samaradorligini oshirishning samarali vositasi hisoblanadi.<sup>5</sup> Rotatsiya tizimining asosiy maqsadlari orasida xizmatchilarning professional ko'nikmalarini kengaytirish, turli sohalarida tajriba to'plash, yan'gi g'oyalar va yondashuvlarni tarqatish, karera rivojlanish imkoniyatlarini yaratish va tashkilot ichidagi bilimlar almashinuvini ta'minlash kabi vazifalar kiradi. Rotatsiya jarayoni rejalashtirilgan va maqsadli ravishda amalga oshirilishi kerak.

<sup>3</sup> Турчинов А.И. Кадровые технологии в государственном управлении. – М.: Изд-во РАГС, 2021. – 428 с.

<sup>4</sup> OECD. Digital Government Review of Panama: Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 182 p.

<sup>5</sup> Каримов И.А. Давлат бошқарувида кадрлар ротацияси тизими // Жамият ва бошқарув. – 2022. – №4. – Б. 34-41.



Rotatsiyaning turli modellari mavjud bo'lib, ularning har biri o'ziga xos afzalliklari va qo'llanish sohalariga ega. Gorizontall rotatsiya bir xil darajadagi lavozimlar o'rtasida ko'chirishni nazarda tutadi va xizmatchilarning bilim doirasini kengaytirish maqsadida qo'llaniladi. Vertikal rotatsiya karera rivojlanishi bilan bog'liq bo'lib, yuqori lavozimga ko'tarilish yoki boshqaruv tajribasini to'plash uchun amalga oshiriladi. Funktsional rotatsiya turli vazifaviy sohalar o'rtasida harakatlanishni nazarda tutadi va universal boshqaruvchi kadrlar tayyorlash uchun foydalidir.

Rotatsiya jarayonini rejalashtirishda bir qator omillarni hisobga olish zarur. Xizmatchining shaxsiy professional rivojlanish ehtiyojlari, tashkilotning kadrlar ehtiyojlari, lavozimlarning o'zaro bog'liqligi va murakkabligi, rotatsiya davomiyligi va chastotasi kabi masalalar muhim ahamiyatga ega.<sup>6</sup> Rotatsiya rejasini ishlab chiqishda individual yondashuv va tizimli ko'rinish o'rtasida muvozanatni ta'minlash kerak. Har bir xizmatchi uchun individual rotatsiya traektoriyasi belgilanishi va uning professional maqsadlari bilan uyg'unlashtirilishi muhimdir.

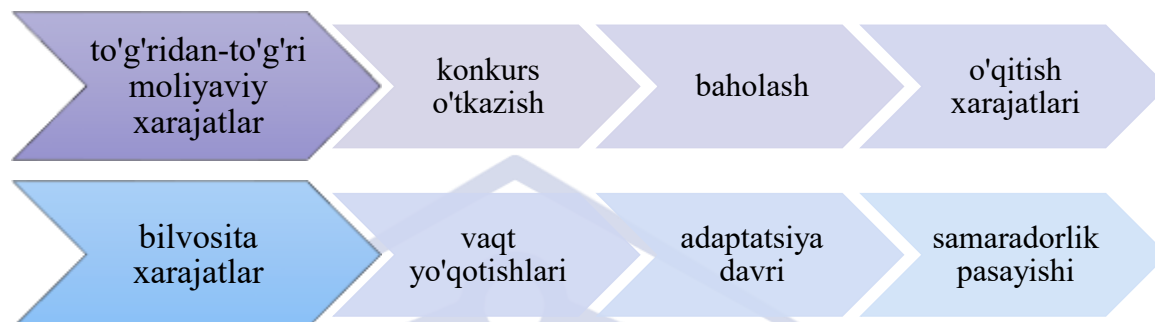
Rotatsiya jarayonining samaradorligini ta'minlash uchun maxsus qo'llab-quvvatlash mexanizmlari zarur. Yangi lavozimga o'tish jarayonida adaptatsiya dasturlari, mentorlik tizimlari, qo'shimcha ta'lim va malaka oshirish kurslari muhim rol o'ynaydi. Rotatsiya natijalarini baholash va tahlil qilish tizimi ham kadrlar rivojlanish jarayonini doimiy yaxshilash imkonini beradi. Rotatsiya samaradorligini baholashda xizmatchi tomonidan yangi kompetensiyalarni o'zlashtirish, ish unumdorligining o'sishi, motivatsiya darajasining yaxshilanishi kabi ko'rsatkichlar e'tiborga olinadi.

### **Natijalar.**

Kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlarining iqtisodiy optimallashtirish masalasi davlat byudjeti mablag'laridan samarali foydalanish nuqtayi nazaridan muhim ahamiyatga ega. Bu jarayonlarga sarflanadigan xarajatlar quyidagilar hisoblanadi:

---

<sup>6</sup> Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020. – 848 p.



### 1-rasm. Kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlariga sarflanadigan xarajatlar<sup>7</sup>

Xarajatlar-foyda tahlili (cost-benefit analysis) kadrlar tayinlash va rotatsiya dasturlarining iqtisodiy samaradorligini baholashning asosiy usuli hisoblanadi. Bu tahlil jarayonida kadrlar tayinlash va rotatsiyaga sarflanadigan barcha xarajatlar hisobga olinadi va ulardan kutilayotgan foyda bilan taqqoslanadi. Foyda ko'rsatkichlari sifatida ish unumdorligining oshishi, xizmat sifatining yaxshilanishi, xatoliklarning kamayishi, innovatsion yechimlarning joriy etilishi va boshqa ijobiy natijalar hisoblanadi.

Kadrlar tayinlash jarayonlarini avtomatlashtirish va raqamlashtirish iqtisodiy optimallashtirish usullaridan biridir. Elektron konkurs tizimlari, sun'iy intellekt asosidagi nomzodlarni saralash algoritmlari, onlayn baholash platformalari xarajatlarni sezilarli darajada kamaytiradi. Shu bilan birga, bu texnologiyalar jarayonlarni tezlashtiradi va ularning sifatini oshiradi. Raqamli yechimlar shuningdek ma'lumotlar tahlili va bashorat qilish imkoniyatlarini ham beradi.

<sup>7</sup> Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2019. – 584 с.

2-jadval.

Kadrlar tayinlash va rotatsiya usullarining iqtisodiy samaradorlik tahlili

Usul	Xarajatlar (ming so'm)	Vaqt (kun)	Samaradorlik ko'rsatkichi (%)	ROI (%)	Qo'llanish sohasi
An'anaviy konkurs	850	45	72	125	Barcha lavozimlar
Assessment center	1200	30	85	180	Yuqori lavozimlar
Onlayn baholash	400	15	78	220	Boshlang'ich lavozimlar
Ichki rotatsiya	300	7	68	190	Mavjud xodimlar
Tashqi yollash	950	35	70	140	Mutaxassis lavozimlar
Gibrid yondashuv	650	25	82	205	Ko'p tarmoqli tashkilotlar

Jadval ma'lumotlariga ko'ra, turli kadrlar tayinlash va rotatsiya usullarining iqtisodiy samaradorligi sezilarli farq qiladi. Onlayn baholash usuli eng yuqori ROI ko'rsatkichiga ega bo'lsa-da, assessment center metodikasi eng yuqori samaradorlik darajasini ta'minlaydi. Gibrid yondashuv xarajatlar va samaradorlik o'rtasida optimal muvozanatni yaratadi.

Kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlarida zamonaviy texnologiyalarning qo'llanilishi bu sohaning tubdan o'zgarishiga olib kelmoqda. Sun'iy intellekt (AI) va mashinani o'qitish (machine learning) algoritmlari nomzodlarni saralash, CV tahlil qilish va eng mos nomzodlarni aniqlash jarayonlarini avtomatlashtirmoqda. Ushbu texnologiyalar insoniy omil ta'sirini kamaytiradi va ob'ektiv baholash imkonini yaratadi. Shu bilan birga, algoritmik qarorlar qabul qilishda adolatlilik va kamsitishga qarshi kurash masalalariga alohida e'tibor berish zarur.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. Mitigating Bias in Algorithmic Hiring // Management Science. – 2020. – Vol. 66, No. 12. – P. 5346-5368.



Blokcheyn texnologiyasi kadrlar ma'lumotlarining xavfsizligi va haqiqiylikini ta'minlashda muhim rol o'ynashi mumkin. Diplom va sertifikatlarining haqiqiylikini tekshirish, ish tajribasi ma'lumotlarini tasdiqlash va kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlarning o'zgarmasligi blokcheyn orqali ta'minlanadi. Bu texnologiya shuningdek kadrlar tayinlash jarayonining shaffofligini oshirish va korrupsiya riskini kamaytirish uchun ham qo'llanilishi mumkin.

Katta ma'lumotlar (Big Data) tahlili kadrlar tayinlash va rotatsiya strategiyalarini optimallashtirish uchun qo'llanilmoqda. Xodimlarning ish faoliyati ko'rsatkichlari, professional rivojlanish traektoriyalari, motivatsiya omillari va boshqa ma'lumotlarni tahlil qilish orqali yanada samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish mumkin. Bashoratli analitika (predictive analytics) kadrlar ehtiyojlarini oldindan aniqlash va rotatsiya rejalarini optimallashtirishda yordam beradi.

Virtual va kengaytirilgan reallik (VR/AR) texnologiyalari kadrlar baholash jarayonlarida yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Virtual muhitda ish vaziyatlarini simulyatsiya qilish, amaliy ko'nikmalarni tekshirish va stress holatidagi xatti-harakatlarni baholash mumkin. Bu usullar ayniqsa maxsus sharoitlarda ishlaydigan kadrlarni baholash uchun foydalidir.

Rivojlangan davlatlarning kadrlar tayinlash va rotatsiya sohasidagi tajribalarini o'rganish va eng yaxshi amaliyotlarni qo'llash muhim ahamiyatga ega. Singapur davlat xizmati tizimi kadrlar rivojlanish sohasida ilg'or yondashuvlari bilan mashhur. "Whole-of-government" yondashuvi bo'yicha kadrlar barcha davlat organlari bo'ylab erkin harakatlanish imkoniyatiga ega va bu orqali keng tajriba to'playdi. Singapur tajribasida kadrlar tayinlash jarayonida potensial va rivojlanish imkoniyatlariga katta e'tibor beriladi.<sup>9</sup>

Kanada davlat xizmati tizimida "Talent Cloud" platformasi kadrlar tayinlash jarayonini modernizatsiya qilish maqsadida ishlab chiqilgan. Bu platforma agile yondashuv asosida qurilgan bo'lib, kadrlar tayinlash jarayonini tezlashtiradi va nomzodlar uchun yanada qulay sharoitlar yaratadi. Platforma shuningdek skill-based hiring (ko'nikmalarga asoslangan yollash) yondashuvini qo'llab-quvvatlaydi.

Avstraliya Public Service Commission kadrlar rotatsiya dasturi davlat xizmatchilariga turli departamentlar va agentliklar o'rtasida ko'chish imkonini

<sup>9</sup> Ho P. The Singapore Public Service: Challenges and Opportunities in the 21st Century // Asian Journal of Public Administration. – 2021. – Vol. 43, No. 2. – P. 89-108.



beradi. Bu dastur kadrlarning professional rivojlanishini tezlashtiradi va davlat organlari o'rtasida bilimlar almashinuvini ta'minlaydi. Rotatsiya dasturining samaradorligi muntazam monitoring va baholash orqali ta'minlanadi.

Yevropa Ittifoqi davlatlarida kadrlar tayinlash jarayonlarida raqamli birinchi (digital-first) tamoyili qo'llanilmoqda. Bu yondashuv bo'yicha barcha jarayonlar birinchi navbatda raqamli formatda amalga oshiriladi va faqat zarurat bo'lganda an'anaviy usullar qo'llaniladi. Bu yondashuv samaradorlikni oshiradi va xarajatlarni kamaytiradi.

Kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlarining sifatini ta'minlash uchun kompleks sifat menejmenti tizimi zarur. Bu tizim ISO 9001 standartlari asosida qurilishi mumkin bo'lib, jarayonlarning barcha bosqichlarida sifat nazoratini nazarda tutadi. Sifat ko'rsatkichlari tizimi kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlarining samaradorligini doimiy monitoring qilish imkonini beradi.

Doimiy takomillashtirish (continuous improvement) jarayoni Kaizen metodologiyasi asosida tashkil etilishi mumkin. Xodimlar va boshqaruvchilarning takliflarini yig'ish, tahlil qilish va eng samarali yechimlarni joriy etish orqali jarayonlarni bosqichma-bosqich yaxshilash mumkin. Lean management tamoyillari qo'llanilishi kadrlar tayinlash jarayonlarida ortiqcha bosqichlarni yo'q qilish va samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

Xodimlar va nomzodlarning fikr-mulohazalarini yig'ish va tahlil qilish tizimi ham muhim komponent hisoblanadi. Muntazam so'rovlar, fokus guruhlar va interview seanslar orqali jarayonlarning qanchalik qulaylik va samaradorlik jihatlari baholash mumkin. Ushbu ma'lumotlar asosida jarayonlarni nomzod va xodimlar ehtiyojlariga yanada moslashtirishga e'tibor berish kerak.

Kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlarida turli xil risklar mavjud bo'lib, ularni boshqarish uchun maxsus mexanizmlar ishlab chiqish zarur. Korrupsiya risklari, nomaqbul ta'sir ko'rsatish, ma'lumotlar xavfsizligi buzilishi, diskriminatsiya va noto'g'ri qarorlar qabul qilish kabi muammolar yuzaga kelishi mumkin. Risk menejmenti tizimi ushbu xavflarni aniqlash, baholash va ularni kamaytirish chora-tadbirlarini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Ma'lumotlar xavfsizligi masalasi ayniqsa muhim bo'lib, shaxsiy ma'lumotlarning himoyalaniishi, kibertahdidlardan saqlanish va ma'lumotlar suiiste'molining oldini olish choralari ko'rilishi kerak. GDPR va shunga o'xshash



ma'lumotlarni himoyalash qonunchiligiga rioya qilish zamonaviy kadrlar tizimlarining ajralmas qismidir.

Ichki nazorat tizimlari kadrlar tayinlash va rotatsiya jarayonlarining qonuniyligini va samaradorligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Audit mexanizmlari, nazorat punktlari va hisobot berish tizimlari orqali jarayonlarning to'g'ri amalga oshirilishi ta'minlanadi. Mustaqil baholash organlari va tashqi audit ham tizimning shaffofligini oshiradi.

Kadrlar tayinlash va rotatsiya tizimlarining kelajakdagi rivojlanish yo'nalishlari bir qator omillar bilan belgilanadi. Demografik o'zgarishlar, texnologik rivojlanish, ish bozorining transformatsiyasi va davlat boshqaruvi paradigmalarining o'zgarishi kabi megatrendlar bu sohalarga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Y va Z avlodlarining ish bozoriga kirishi yangi yondashuvlar va metodlarni talab qiladi.

Gibrid ish uslubi (hybrid work) va masofaviy ish imkoniyatlarining kengayishi kadrlar tayinlash mezonlarini o'zgartirmoqda. Geografia jihatdan cheklanmagan kadrlar tanlash imkoniyati paydo bo'ldi va bu yangi imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, virtual muhitda ishlash ko'nikmalarini baholash uchun yangi usullar ishlab chiqish zarur.

Davlat va xususiy sektor o'rtasidagi hamkorlik kuchayib borishi kadrlar almashinuvi dasturlarini rivojlantirishga olib keladi. Bu yondashuv davlat xizmatiga yangi bilim va tajribalarni olib keladi, shu bilan birga xususiy sektor ham davlat boshqaruvi tajribasidan foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi.

### **Xulosa.**

Xulosa qilib aytganda, kadrlar tayinlash va rotatsiyasining tashkiliy-iqtisodiy optimallashtirish usullari zamonaviy davlat boshqaruvining samaradorligini ta'minlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Bu jarayonlarning muvaffaqiyati kompleks yondashuv, zamonaviy texnologiyalardan foydalanish, xalqaro tajribani o'rganish va doimiy takomillashtirish asosida erishiladi. Optimallashtirish jarayoni nafaqat xarajatlarni kamaytirish, balki kadrlar sifatini oshirish va davlat organlarining umumiy samaradorligini ta'minlash maqsadlarini ham ko'zlaydi.



### Adabiyotlar ro'yxati

1. OECD. Digital Government Review of Panama: Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 182 p.
2. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020. – 848 p.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2019. – 584 с.
4. Граждан В.Д. Государственная служба как профессиональная деятельность. – М.: РАГС, 2020. – 344 с.
5. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. Mitigating Bias in Algorithmic Hiring // Management Science. – 2020. – Vol. 66, No. 12. – P. 5346-5368.
6. Каримов И.А. Давлат бошқарувида кадрлар ротацияси тизими // Жамият ва бошқарув. – 2022. – №4. – Б. 34-41.
7. Ho P. The Singapore Public Service: Challenges and Opportunities in the 21st Century // Asian Journal of Public Administration. – 2021. – Vol. 43, No. 2. – P. 89-108.

---

# Research Science and Innovation House