



ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИДАГИ РАЎБАР КАДРЛАРНИНГ ЖАМОАТЧИЛИК БИЛАН ҲАМКОРЛИК МАСАЛАЛАРИ

Ашурова Гулчехра Сайфуллаевна,

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги

Давлат бошқаруви академияси мустақил изланувчиси

Аннотация: Ушбу мақолада давлат фуқаролик хизматида раҳбар кадрларнинг жамоатчилик билан самарали ҳамкорлик масалалари, бошқарувда очиқлик ва ҳисобдорлик сиёсатининг зарурати ва аҳамияти, амалдаги традицион муаммолар, халқ ва ҳукумат ўртасидаги ўзаро ишонч масалалари таҳлил қилинган. Шунингдек, мақолада раҳбар кадрларнинг жамоатчилик билан ҳамкорлигини яхшилаш бўйича миллий стратегия ва халқаро тажрибадан келиб чиқиб, қатор тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: жамоатчилик, ОАВ, ижтимоий фикр, традицион роллар, очиқлик, ҳисобдорлик, ижтимоий масъулият, давлат имижи, замонанавий раҳбар, касбий имконият, "ҳукумат ва аҳоли ўртасидаги ишонч" (trust between government and society), маъмурий бошқарув маданияти, конструктив фикр, "Social Media Savvy", информатор, feedback

"... Раҳбар шуниси билан раҳбарки, у нафақат ўзининг шаънини, балки давлат идорасининг обрўсини ҳам сақлашга масъул эканини унутмаслиги керак".

Шавкат Мирзиёев



Ўзбекистон давлат бошқарувида ўтган очиклик ва ҳисобдорлик сиёсати — мамлакатнинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий ҳаётидаги муҳим бурилиш ва ўзига хос ёндашув бўлди. Бу сиёсат давлат органлари фаолиятининг шаффофлиги, масъулияти ва жамоатчиликка нисбатан ҳисобдорлигини таъминлашга қаратилди. Давлатнинг очиклик сиёсатига ўтиши демократик жараёнларни ривожлантириш, адолатли давлат барпо этиш ва фуқароларнинг давлат ташкилотларига бўлган ишончини ошириш учун муҳим қадам бўлди. Хусусан, давлат органлари ва ташкилотлари фаолиятининг шаффофлигини баҳолаш бўйича “Очиклик индекси” жорий этилди (1). ташкилотларнинг фаолияти бўйича жамоатчилик муҳокамалари ва эшитувлари ўтказилиши йўлга қўйилди, турли даражадаги масъул раҳбарларнинг халқ билан тизимли очик мулоқотларини ташкил этиш, омма олдида ҳисобот бериш, фуқароларни қабул қилиш бўйича замонавий, халқчил тизим жорий этилди, сўз эркинлиги кафолатлари кучайтирилди, интернетдан фойдаланувчиларнинг ҳуқуқлари ҳамда эркинликларини таъминлашга қаратилган чоралар кўрилди. Табиийки, бу жараёнда давлат органларидаги раҳбарларнинг масъулияти ва жавобгарлиги ҳам ошди.

Мақола аввалида “Раҳбар” терминига изоҳ бериб ўтиш жоиз. “Раҳбар” — бирор давлат, ташкилот, гуруҳ, жамоа ва шу кабиларга йўл кўрсатиб, бошчилик қилиб боровчи, раҳбарлик қилувчи, йўлбошчи, раҳнамо маъноларини англатади (2). Профессор Л.А.Мухаммаджоновага кўра, “Раҳбар – жамият, давлат, ташкилотда доимий ва ҳал қилувчи таъсирга эга бўлган шахс. “Раҳбар кадр” — бу ташкилотнинг, давлат органи ёки бошқарув тизимининг бошқарув вазифаларини бажариш, қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ижросини назорат қилиш учун масъул бўлган шахс. Раҳбар кадрлар ташкилотнинг стратегик мақсадларини белгилаш, иш жараёнларини бошқариш ва жамоани ташкилий-идорай тарзда рағбатлантириш каби вазифаларни бажаради (3).



Бугунги кунга келиб, давлат фуқаролик хизматчилари сони 80 минг нафардан ортиқни ташкил этади. Шундан 5817 нафари раҳбар кадрлар. 42 905 нафари бошқарув ҳамда 31 059 нафари мутахассис лавозимида фаолият юритаётган ходимларни ташкил этади (4). Бошқарув самарадорлигини ошириш, халқчил стратегияни белгилашда раҳбар кадрлар муҳим аҳамият касб этади. Бироқ бугунга келиб ҳам бошқарувдаги раҳбар кадрларнинг ОАВ ва жамоатчилик билан мулоқот қилиш кўникмасини ошириш масаласи долзарблигича қолмоқда.

Бугун ахборот — менежментнинг асосига айланди. Ҳар бир раҳбар, даставвал, ахборот бошқарувчиси (информатор) ҳисобланади. Сабаби, у ўз фаолияти давомида ахборотни тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш, олинган натижа асосида қарор қабул қилиш каби вазифаларни амалга оширади. Айрим раҳбарлар ахборотни бошқариш фаолиятининг марказий қисми эканини кўп ҳолларда англамайдилар. Агар раҳбар ахборотни тўпламаса, уларни тушунмаса, қарорларни самарали қабул қилолмайди. Ахборот бошқарувида зарур маълумотларни ўзлаштириш, ахборотни ишлаб чиқиш ва тарқатиш маданиятини шакллантириш кўникмаларига эга бўлиш — замононавий раҳбар қиёфасини ифода этади. Бу масалада сўз мулкининг султони Алишер Навоийнинг “Агар огоҳсен, шоҳ сен...”, деган жумласини ҳам эслаш жоиз.

Шу ўринда баъзи таҳлилларга эътиборингизни қаратамиз. Давлат бошқаруви органларида фаолият юриитаётган давлат хизматчилари, жумладан, мансабдор шахсларининг аҳоли эътирозига сабаб бўлаётган хатти-ҳаракатлари ва фаолияти тегишли ташкилотлар томонидан таҳлил қилинди.

Унга кўра, фаолиятдаги непрофессионализм, мансаб ва хизмат ваколатларини суистеъмол қилиш, ҳисобдорлик ва очиқликни таъминламаслик ҳолатлари акс этган материаллар тарқалиши миллий маконда салбий инфомухит пайдо бўлишига замин яратган. Мониторинг давомида 2022 йил ва 2023 йилнинг январь ойида веб-нашрлар, ижтимоий тармоқлар ҳамда “Telegram”



мессенжерининг миллий сегментида соҳага доир 794 та ҳолат юзасидан 16 426 та материал эълон қилинган. Материалларда 211 629 та изох қолдирилган. 957 529 та (“дизлайк” ва бошқа смайллار орқали) муносабат билдирилган (умумий ҳисобда 108, 2 млн марта кўрилган). Ушбу ҳолатлар табиийки, давлат фуқаролик хизмати имижига тушиши, халқнинг ислохотларга бўлган хайрихоҳлигига ҳам сезиларли салбий таъсир кўрсатган (манба).

Шунинг учун раҳбар кадрлар ОАВни ўз фаолиятларининг натижаларини акс эттирувчи кўзгу сифатида қабул қилишлари муҳим ўрин тутди. Яқин вақтларгача мазкур ёндашув жамиятимизда рад этиб келинган. Натижада, ҳаётимизда рўй бераётган воқеаларга ҳолис баҳо берилмас, халқ ҳақиқатни билсада, раҳбарлар томонидан йўл қўйилаётган камчиликлар тан олинмас, “ура-ура”лар авж олган эди. Афсуски, айрим жойларда мазкур феномени давом эттиришни хоҳлайдиган раҳбарлар ҳали ҳам мавжуд. Лекин, энди бу имконсиз. Чунки бугунги кунда барча даражадаги раҳбарларнинг жамоатчилиги, аynиқса, ОАВ билан мулоқот маданиятини юксалтириш муаммоси ҳар қачонгидан ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда. Баъзи ҳолларда бошқарув кадрларнинг танқидий муносабатлар билдирилганда, уларни тан олмаслик, айрим раҳбарларнинг халқ ва ОАВ билан диалогда оддий мулоқот маданияти ва маънавиятини эсидан чиқариб қўяётганликларига бир неча маротаба коммуникация воситалари орқали гувоҳ бўлдик.

Танқидий материалларга ўз вақтида объектив, асосланган муносабат билдирилмаса, жамиятда турли уйдирмалар ва баҳслар юзага келади. Баъзи ҳолатларда эса айрим раҳбарлар бундай вазиятларда ўз вақтида ахборот бериш ўрнига ўзларининг мағрурлиги ва манманлиги билан ҳолатни яна ҳам чигаллаштиради. Аммо, раҳбарнинг бошқа хизматчилардан фарқи — у нафақат ўз номи учун, балки давлат органи учун ҳам масъулиятни унутмаслиги лозим. Қандай тўсиқ ва қийинчиликлар, ўткир ва долзарб муаммоларга дуч келинмасин,



рахбар фақат қонуний қарорларни қабул қилиши, вазминлик ва мувозанатни сақлаган ҳолда вазиятдан чиқиш йўлини топа билиши шарт.

Бугун ОАВ воқеаларнинг ҳақиқий ҳолатини эмас, балки кенг жамоатчилик эҳтиёжларини қондирадиган виртуал сиёсий ҳақиқатни яратишга ҳам қодир. Баъзи ҳолатларда мансабдорлар ОАВдан сиёсий шаффофликни яратиш учун эмас, уни моделлаштириш учун фойдаланадилар. Натижада жамиятдаги сиёсий шаффофлик улар учун фойдали виртуал лойиҳага айланади. **Кўпинча виртуал шаффофлик жамоатчилик учун муҳим бўлган маълумотларни яширишда қўлланилади.**

Раҳбарлар ОАВ билан зиддиятлар юзага келишига йўл қўймаслиги керак. Агар ОАВда салбий ахборотлар пайдо бўлса, раддиялар эълон қилиниши лозим. Лекин, бундай вазиятларда давлат бошқаруви органлари, айниқса, раҳбар кадрлар фуқароларнинг фикр ва сўз эркинлиги борасида ҳуқуқларини паймол қилмасликлари керак бўлади. Шу сабабли, давлат ҳокимияти органларида ОАВ билан самарали мулоқотни ташкил этиш учун махсус бўлинмалар фаолият юритади.

Бугунги кунда оммавий онгда расмий-бюрократ кўринишидаги амалдорнинг қиёфасини идрок этиш борасида маълум стереотип шаклланди. Ижтимоий ҳаётда давлат хизматчилари ва мансабдор шахслар ҳақида жамоатчилик томонидан турли салбий терминлар қўлланила бошланди. Бундай шароитда **одамлар олдида ишонч, обрўга эга бўлиш — давлат хизмати ижобий қиёфасини шакллантириш алоҳида аҳамият касб этади.**

ОАВдаги мансабдор шахс имижини — оммавий онг стереотиплари, турли ахборотлар, телевидение ва радиодаги таҳлилий дастурлар, матбуотдаги босма мақолалар ҳамда сиёсий реклама асосида шаклланган фазилатлар, хусусиятларнинг мураккаб бирикмасидир. Демак, ОАВ ва жамоатчилик мансабдор шахснинг имижини ва обрўсини шакллантиришда фаол иштирок этади. Ҳар қандай раҳбарнинг имижини — кундалик фаолият ҳақида жамоатчиликка сифатли ахборот бериб бориш орқали



шаклланиб боради. Давлатимиз раҳбари Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, “Агар раҳбар оддий, самимий бўлиб, “ерда” юриб, халқнинг дардини билиб, оғирини енгил қилса, унинг ҳурмати ошади”. Агар раҳбар ахборотни тўпламаса, уларни тушунмаса, қарорларни самарали қабул қилиш, бошқаларга раҳбарлик қилиш, уларга маълумот беришга қодир бўла олмайди.

Раҳбар мулоқоти – бу раҳбарлар ва жамоатчилик ўртасидаги фикрлар, маълумотлар, муаммолар ва бажариладиган вазифаларни суҳбатлашиш жараёнидир. Унинг самарадорлиги ташкилотнинг иш фаолиятига жуда катта таъсир кўрсатади. Мулоқот ўз навбатида бир қатор босқичларни ўз ичига олади ва ҳар бир босқичнинг алоҳида аҳамияти бор. **Раҳбар кадр ва жамоатчилик мулоқотининг асосий босқичлари қуйидагилар:**

Мулоқот мақсадини аниқлаш: Бу — мулоқотнинг мақсади ва вазифаларини аниқ белгилаш. Бу босқичда раҳбар мулоқот орқали қандай натижага эришиши лозимлигини олдиндан билиши керак. Мақсад аниқланмаса, мулоқот самарасиз бўлиши мумкин.

Маълумотни етказиш: Бу босқичда раҳбар ва жамоатчилик орасида маълумотлар узатилади. Маълумотларнинг аниқлиги, тўғрилиги ва тўлиқлиги муҳим аҳамиятга эга.

Тинглаш: Бу муҳим босқичда раҳбар жамоатчиликнинг фикрларини, таклифларини ва муаммоларини тинглаши шарт. Самарали мулоқотда ўзаро тинглаш ва фикр алмашиш жараёни муҳим аҳамият касб этади.

Фикр ва хулоса бериш: Тинглашдан сўнг, фикр ва хулоса бериш зарур. Бу босқичда раҳбарлар жамоатчиликнинг таклифлари ва фикрларига асосланиб, қарорлар қабул қилади. Бу вақтда мулоқот аниқ ва конструктив бўлиши лозим.

Қарор қабул қилиш: Мулоқот жараёнида хулоса ва қарорлар қабул қилинади. Бу босқичда раҳбарлар иш жараёнини самарали ташкил қилиш учун қарорлар қабул қилади, янги стратегиялар ишлаб чиқилади.



Амалиётга татбиқ этиш (реализация): Қабул қилинган қарорлар ва мулоқот натижалари амалга оширилади. Бу босқичда мулоқот орқали қабул қабул қилинган фикрлар, стратегиялар ва таклифлар амалий ишга татбиқ этилади.

Хайрихоҳлик: Жамоатчилик билан хайрихоҳлик, дўстона муҳитни ташкил этиш, танқидий тафаккурни ривожлантиришда керак. Танқидни қабул қила олиш ва камчиликларни бартараф этишга йўл очади.

Кайта алоқа (feedback): Мулоқотнинг сўнгги босқичи – бу кайта алоқа жараёнидир. Бу босқичда мулоқотнинг самарадорлиги баҳоланади, ҳосил бўлган натижалар ва ишларнинг ижобий ёки салбий томонлари таҳлил қилинади. Бу, келажакдаги мулоқотларни яхшилаш учун асос бўлади. Қолаверса, ривожланиш дастурини жамоатчилик билан ҳамкорликда яратиш муҳим аҳамият касб этади.

Масъул раҳбарлар учун тавсия этилган ушбу бошқарув мулоқотининг ҳар бир босқичи муҳим аҳамиятга эга. Чунки уларнинг барчаси тўғри ва самарали мулоқотнинг асосини ташкил қилади. Мулоқотнинг аниқ мақсади, тўғри маълумотлар, конструктив фикрлар ва тинглаш, шунингдек, қарорлар қабул қилиш ва реализация жараёнлари бошқарувнинг самарадорлигини таъминлайди. Натижада "Ҳукумат ва аҳоли ўртасидаги ишонч" (trust between government and society) шаклланишига эришилади.

Хулоса ўрнида таъкидлаш жоизки, ижтимоий медиа платформалар(Social Media Savvy)нинг кучидан самарали фойдаланиш — раҳбар кадрларнинг карьерасини ривожлантиришга, халқ ишончини қозонишга, ислохотларни тез ва сифатли амалга оширишда ёрдам беради.



Фойдаланилган адабиётлар:

1. Пирматов, Ш. (2017). Ўзбекистонда давлат хизматини бошқариш тизимини модернизациялаш. Тошкент, “Ўзбекистон” нашриёти.
2. Рузиев, С. (2016). Давлат бошқаруви ва давлат хизмати: назарий ва амалиёт масалалари. Тошкент, “Академия” нашриёти.
3. Икромов, М. (2019). Давлат хизмати ва жамоатчилик муносабатлари. Тошкент, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси.
4. Шарипов, И. (2021). Жамоатчилик билан самарали ҳамкорликда давлат хизмати ролини ошириш. Тошкент, Ўзбекистон давлат иқтисодиёт университети.
5. Алишерова, Х. (2017). Раҳбар кадрларнинг бошқарув қобилиятларини шакллантириш. Тошкент, «Устоз» нашриёти.
6. Петрова, И. (2018). Жамоатчилик билан давлат хизмати ва ижтимоий ҳукуматлар ўртасидаги ҳамкорлик: Россия ва Хитой тажрибаси. Москва: Халқаро муносабатлар.

Ҳаволалар

1. Ўзбекистонда Очиқлик индекси тизими жорий этилди www.daryo.uz
2. www.izoh.uz
3. “Давлат хизматчиси этикаси ва имижини” ўқув қўлланма, Тошкент “Университет” — 2017
4. www.hrm.argos.uz платформаси
5. www.president.uz
6. www.gov.uz
7. www.hrm.argos.uz
8. Xalqaro tashkilotlarning (UNDP, OECD, WB) hisobotlari