

Jiyanova Shohida Mahsumovna, magistrant
Jiyanova Shohida Mahsumovna, master student
Davlat boshqaruvi huquqi fakulteti
Toshkent davlat yuridik universiteti

DAVLAT HOKIMIYATI TIZIMIDA ROTATSIYANI QO'LLASHNING AHAMIYATI VA O'ZIGA XOS JIHATLARI

***Annotatsiya:** ushbu maqolada davlat hokimiyati tizimida rotatsiyani qo'llashning ahamiyati va o'ziga xos jihatlari yoritilgan. Davlat xizmatchilari uchun rotatsiyani qo'llashning sabablari va keltirib chiqaradigan oqibatlarini tahlil etilgan bo'lib, rotatsiya institutining qo'llanilishi natijasida korrupsion holatlarning oldi olinishi, xodimlarning rag'batlantirilishi, ish unumdorligining oshishi tahlil etilgan va tegishli xulosalar taqdim etilgan.*

***Kalit so'zlar:** rotatsiya, xodimlarni o'qitish, ish beruvchini tayyorlash, xodimlarni rag'batlantirish, davlat xizmatchisi.*

ЗНАЧЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ РОТАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

***Аннотация:** В данной статье рассматриваются важность и специфика использования ротации в системе государственного управления. Проанализированы причины и последствия применения ротации для государственных служащих, проанализировано предупреждение коррупции в результате применения института ротации, мотивации персонала, повышения производительности труда и представлены соответствующие выводы. **Ключевые слова:** ротация, обучение персонала, обучение работодателя, мотивация работников, государственный служащий.*

IMPORTANCE AND SPECIFICS OF ROTATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

***Annotation:** This article discusses the importance and specifics of the use of rotation in the system of government. The reasons and consequences of the use of rotation for civil servants are analyzed, the prevention of corruption as a result of*

the use of the institution of rotation, employee incentives, increased productivity are analyzed and appropriate conclusions are presented.

Keywords: *rotation, staff training, employer training, employee incentives, civil servant.*

Siyosiy-ijtimoiy hayotida rivojlanishni va mansabdor shaxslar o'rtasida korruptsiya, boshboshdoqlik kabi salbiy holatlarni oldini olish, mamlakatni rivojlangan davlatlar qatoriga kirishida rotatsiya institutining o'rni katta hisoblanadi. Ilmiy adabiyotlarda davlat xizmati kadrlar siyosatini asoslab beradigan xodimlar uchun ish joyini almashtirish bo'yicha uchta nazariy yondashuv mavjud:

- a) xodimlarni o'qitish;
- b) ish beruvchini tayyorlash;
- c) xodimlarni rag'batlantirish.

Xodimlarni o'qitish bilan bog'liq birinchi yondashuv ko'proq inson kapitalini to'playdi, chunki ular xodimning kengroq tajriba orttirishiga xizmat qilib, xodimning bilim doirasiga ta'sir qiladi. Ya'ni, xodim qanchalik ko'p harakat qilsa, shuncha ko'proq o'rganadi. Masalan, o'zaro funktsional ish almashinuvi kichik xodimlarni top-menejer bo'lishga tayyorlashga yordam beradi. Shuningdek, agar xodim yuqori lavozimga ko'tarilsa, uning ish hajmi ham ortadi va aynan xodimlarni o'qitish siyosati yuqori lavozimga ko'tarilayotgan xodimlarga o'z bilimlarini va amaliyotini ko'tarib olishga yordam beradi. Biroq, agar xodimlar turli joylarda (turli bo'limlarda) ishlash tajribasiga ega bo'lmasalar, bunday qayta taqsimlash juda qimmatga tushadi, shuning uchun Rossiya amaliyotida bunday ichki funktsional aylanish deyarli qo'llanilmaydi.

Ish beruvchini o'qitish bilan bog'liq ikkinchi yondashuvga ko'ra, xodimga eng mos keladigan ishni topish uchun ish beruvchi xodimni ko'chirishi va har bir lavozimda uning ishini kuzatishi kerak. Ushbu yondashuvning asosiy g'oyasi - ishchilarning rotatsiyasi joylar ish beruvchiga xodimning qobiliyatlari haqida ma'lumot beradi. Ba'zi xorijiy empirik tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, agar

boshqaruvchi o'z xodimlarining qobiliyatlarini yaxshi bilmasa va tashkilot tor fuqarolik doirasi faoliyati bilan shug'ullansa, tashkilot faoliyati torligicha qoladi.

Uchinchi yondashuv xodimni rag'batlantirish bilan bog'liq bo'lib, unga ko'ra agar boshqaruvchi ish hajmi ko'pligidan "charchashga moyil" bo'lgan xodimlarni rag'batlantirish maqsadida rotatsiya ishlarini amalga oshiradi.

Kadrlar rotatsiyasi davlat xizmatida inson resurslarini boshqarish texnologiyasi sifatida bilim, ko'nikma va munosabatlari kabi klassik triadani aniqlash imkonini ham beradi. Ichkarida xodimlarning rotatsiyasi davlat xizmatida rahbariyat va xodimlarga mazkur triada orqali eng yaxshi xodimlarni aniqlashda yordam beradi. Xodimlar rotatsiyasi o'z bilim va ko'nikmasini oshirishni xohlagan xodimlar uchun ham foydali bo'lishi mumkin. Shu tufayli, rotatsiya xodimlarni o'qitish va rivojlantirishga bo'lgan ehtiyojlarini tahlil qilishga yordam beradi. Kadrlar texnologiyasi sifatida kadrlar almashinuvi xodimlarni yangi muammolarni hal qilishda bilimga ega bo'lishi yuzasidan rag'batlantiradi. Xodimlar turli qiyinchiliklarga duch kelganda yoki ularga yangi vazifalar qo'yilganda, ular imkon qadar samarali bo'lishga harakat qiladi. Bu ularni har bir bosqichda yaxshiroq ishlash va boshqalardan yomonroq emasligini isbotlash uchun rag'batlantiradi. Bunday yondashuv har qanday tashkilotda sog'lom raqobatni keltirib chiqaradi.

Davlat organlarida xodimlarni rotatsiya qilishning ahamiyati bo'yicha olimlarning turli fikr-mulohazalari mavjud. Ko'pgina kompaniyalar quyi bo'g'indagi ishchilarni axloqiy xavf muammosini kamaytirish va ularni lavozimga ko'tarilishga tayyorlash uchun o'rinlarni almashtiradilar. Ish rotatsiyasidan boshqa sohalardan qo'shimcha bilim va tajriba orttirish va xodimlarning qobiliyatlarini oshirish maqsad qilinadi. Ish almashinuvi boshqaruvning barcha darajalarini samaraliroq qiladi hamda turli xil topshiriqlardan olingan bilim va tajribani mustahkamlaydi. Yana bir olimning fikriga ko'ra, ish rotatsiyasi bilim, kompetensiya, ko'nikma va malakani oshiradi, shuningdek, ijtimoiy munosabatlarni rivojlantiradi.

Sison esa yaxshi ish ko'rsatkichlarini ishlab chiqarishda ish rotatsiyasining ahamiyatini tushuntirib, almashinuv xodimlar o'rtasida yanada samarali

munosabatlarini rivojlantirishini bayon etadi. Yana bir olim rotatsiyaning tez-tez yoki ma'lum muddatlarda amalga oshirilishiga to'xtalib, ish alamashinuvining samaradorligi tashkilotning o'ziga bog'liqligini, misol uchun Yaponiyaning katta kompaniyalarida tez-tez amalga oshiriladigan rotatsiya samara berishini, AQShning tashkilotlarida esa rotatsiya qilish chuqur tekshiruvlarni talab qilgani bois, muayyan muddatlarda o'tkaziladigan xodimlar rotatsiyasi ular uchun samarali ekanini ta'kidlaydi. Zamonaviy sharoitda huquqni muhofaza qilish tizimini isloh qilish va samaradorligini oshirish davlatning ustuvor vazifalaridan biri hisoblanadi. Shu bilan birga, huquqni muhofaza qilish organlarida korrupsiyaning oldini olish va (2) kadrlar malakasini oshirishga katta e'tibor qaratilmoqda. Rotatsiya – bu har ikki yo'nalishda ham ta'sir ko'rsatadigan mexanizmdir. Mavjud ta'riflarni umumlashtirib, shuni xulosa qilishimiz mumkinki, rotatsiya ma'muriy apparatda ham kadrlarni yangilash maqsadida, ham kasbiy o'sish va ko'tarilish imkoniyatlarini yaratish uchun ketma-ket almashtirishni anglatadi. Xodimlarning rotatsiyasi (lotincha “rotation” - aylanish) - bu kadrlar texnologiyasi turlaridan biri bo'lib, uning mohiyati kasbiy yoki mehnat vazifalarini ketma-ket o'zgartirish, turli funksiyalar, o'ziga xos xususiyatlar va qarorlar qabul qilish texnologiyalari, shu jumladan boshqaruv, shuningdek, korrupsiya va hokimiyatni suiiste'mol qilishga qarshi kurash, xodimlarni o'zlashtirish uchun u yoki bu lavozimda muqobil bo'lishdir.

Davlat xizmatchisining rotatsiyasi malaka darajasi, kasbiy ma'lumoti va davlat organida yoki boshqa davlat organida davlat xizmatidagi shu mutaxassislik bo'yicha ish (xizmat) stajini hisobga olgan holda davlat xizmatining boshqa tenglashtirilgan lavozimiga tayinlash sifatida qaralishi kerak.

Rotatsiya mexanizmining xususiyati shundaki, almashtirishlar faqat bitta iyerarxik darajada amalga oshiriladi. Rotatsiya deganda, lavozimni egallash uchun harakatning vertikal yo'nalishlari, shu jumladan lavozimga ko'tarilish va pasaytirish tushuniladi, bu nuqtayi nazar tadqiqot mualliflari uchun asossiz ko'rinadi. Hozirgi vaqtda Rossiya amaliyotida rotatsiyaning ahamiyati alohida e'tirof etilgan. Davlat xizmatchilarining rotatsiyasi mexanizmini amaliyotga joriy

etish Korrupsiyaga qarshi kurashish milliy rejasini amalga oshirish bo'yicha ustuvor chora-tadbirlardan biri hisoblanadi.

Rossiya Federatsiyasi qonunchiligining qoidalarini hisobga olgan holda, davlat xizmatchilarining rotatsiyasi mexanizmini ishlab chiqishda davlat xizmatchilarining rotatsiyasining ikkita asosiy maqsadini ajratib ko'rsatish kerak:

- korrupsiyaga qarshi kurashish, davlat xizmatchilarining korrupsiyaga qarshi xulq-atvorini rag'batlantirish;
- davlat xizmatchilarining kasbiy darajasini oshirish.

Huquqni muhofaza qilish xizmati uchun rotatsiyaning alohida dolzarbligi ushbu turdagi davlat xizmatining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq. Xususan, huquq-tartibot organlariga xos bo'lgan korrupsiya xatti-harakatlarining tarqalishining klassik mexanizmi korrupsion guruhlarni shakllantirish hisoblanadi.

Rotatsiya korrupsiyaga qarshi mexanizm sifatida korrupsiya tarmoqlari ishtirokchilari gorizontaal harakat qilganda yo'q qilinadi va yangi xodimlar tashkilotdagi ma'naviy muhitni yaxshilashga hissa qo'shadi degan g'oyaga asoslanadi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, rotatsiya korrupsiya xavfini kamaytirishdan tashqari, davlat xizmati xodimlaridan foydalanish samaradorligini oshirish, davlat xizmatchilarining xizmat ko'rsatishi va kasbiy o'sishi uchun shart-sharoit yaratish, mansab egallashda teng imkoniyatlarni ta'minlashning muhim vositasi hisoblanadi. Davlat xizmatchilarining rotatsiyasi yordamida kadrlarni yangilash, ularning uzluksizligini ta'minlash, idoralararo rotatsiya asosida davlat xizmati xodimlarining barqarorlashuviga erishish, shuningdek, yuqori malakali kadrlarning doimiy kirib kelishi hisobiga vazifalar belgilab olinadi.

Rotatsiya tartibida kadrlar harakati davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarida kadrlarni to'ldirishning mahalliy manbalari cheklangan, ayniqsa, moddiy rag'batlantirish va (yoki) vertikal harakatlanish imkoniyatlari cheklangan maqbul joylashtirishga yordam beradi.

Rotatsiyaning yo'qligi, o'z navbatida, kadrlar korpusida turg'unlikni keltirib chiqaradi va hokimiyatning yuqori bo'g'inlariga qobiliyatli mutaxassislarining kirib

kelishining oldini oladi. Butun davlat apparati ishining kasbiy darajasi va sifatini oshirish maqsadida davlat xizmatchilari, jumladan, huquqni muhofaza qilish organlari xodimlarini rotatsiya qilish mexanizmidan muvaffaqiyatli foydalanayotgan bir qator davlatlar tajribasini ko'rib chiqishga to'xtalsak. Yaponiyadagi davlat xizmatchilarining rotatsion tizimi qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimining bir qismi bo'lib, xodimlarning gorizontal va vertikal ravishda har ikki-uch yilda bir marta harakatlanishini o'z ichiga oladi. Bunda xodimning roziligi talab qilinmaydi, yashash joyini o'zgartirish bilan bog'liq hollar bundan mustasno. Shu bilan birga, Yaponiyada rotatsiya barcha darajadagi amaldorlarni qamrab oladi. Germaniya Federativ Respublikasida 2004-yilda Federal Ichki ishlar vazirligi tomonidan federal hokimiyat organlarida korrupsiyaning oldini olish bo'yicha ishlab chiqilgan dasturga muvofiq, muammoni hal qilish, uning oldini olishning asosiy usuli bu korrupsiya darajasini tahlil qilish deb e'lon qilingan.

1993-yilda Xitoy Xalq Respublikasi Davlat Kengashi Doimiy byurosining ikkinchi yig'ilishida kiritilgan Xitoy Xalq Respublikasi (XXR) davlat organlarida rotatsiya tartibi universal hisoblanadi. Bu ko'plab sharqiy mamlakatlar, jumladan, Singapur, Tayvan, Hindiston va boshqa davlatlarning ham o'ziga xos xususiyati hisoblanadi. Rotatsiya har 5 yilda amalga oshiriladi. Bundan tashqari, xodimlar ham davlat organiga, ham unga qadar qayta tayyorlashdan o'tgan boshqa funksional bo'linmaga o'tkazilishi mumkin. Rotatsiya jarayonini Mehnat vazirligi boshqaradi. Rotatsiya bo'yicha davlat xizmatchilarini ishga joylashtirish uchun barcha darajadagi davlat organlaridan ma'lum miqdordagi bo'sh ish o'rinlari bo'lishi talab qilinishi nazarda tutiladi. Davlat xizmatchisining faol tarzda ish yuritishi va ish jarayonida samaradorlik ko'rsatishi bir qancha omillarga borib taqaladi. Davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligiga ko'plab rag'batlantiruvchi omillar ta'sir ko'rsatadi, ularni hisobga olish uni oshirish usullarini aniqlash imkonini beradi. Bu omillar quyidagilar hisoblanadi:

davlat xizmatiga tanlov asosida tanlash, bu davlat organlarida lavozimlarning adolatli taqsimlanishiga yordam beradi;

moddiy mukofot miqdorining mehnat natijalariga bog'liqligi;

nomoddiy ragʻbatlantirishdan foydalanish, mehnatni ragʻbatlantirishning zamonaviy yondashuvlari: boʻsh vaqtni ragʻbatlantirish, xodimlarning gorizontal rotatsiyasi, quyi boʻgʻindagi davlat xizmatchilarining oʻz boʻlinmasini boshqarishda ishtirok etishi (ijtimoiy siyosat va korporativ tadbirlar nuqtai nazaridan); davlat xizmatchilarining martaba oʻsishi, ishda yuqori natijalarga erishgan har bir xodimning davlat xizmatiga kirgan paytdan boshlab keyingi 3-5 yil davomida martaba koʻtarilish sxemasiga kiritilishi;

mehnat tartib-qoidalariga muvofiq mehnatni xodimlar oʻrtasida taqsimlash, mehnat natijalarini adolatli baholash.

Aytish joizki, davlat organlarida rotatsiya ishlarining olib borilishi ham motivatsion harakat hisoblanadi. Motivatsiya nuqtai nazaridan, rotatsiya xodimning bilim bazasini oshiradi, bu bilan xodimning uning mehnat faoliyatiga qiziqishini oshirish mumkin. Rotatsiya davlat xizmati samaradorligini oshirish, korrupsiyaga qarshi kurashishga koʻmaklashish maqsadida amalga oshirilmoqda. U bir xil lavozimlar guruhi doirasida malaka darajasi, maʼlumoti va davlat xizmatidagi ish tajini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Baʼzi mamlakatlarda rotatsiya tartibidagi lavozimlar 3 yildan 5 yilgacha boʻlgan muddatga almashtiriladi.

Xulosa qilib aytganda, xodimlarni rotatsiya qilish bir xil ishdan zerikish, rivojlanishni oʻstirish, kuchaytirilgan ish vazifalaridan tanaffus qilish, qayerda xodim samaraliroq ishlashini aniqlash, xodim agar ishdan boʻshasa, ish beruvchiga zahira reja tuzib qoʻyish kabi ustunliklarni beradi. Ammo, shunday boʻlsada, rotatsiya qilishning salbiy tomonlari ham yoʻq emas. Birinchidan, xodim yangi ishga rotatsiya qilinganda, u yangi ishni oʻrganib ketganicha ortiqcha vaqt va xarajat talab etadi. Ikkinchidan, rotatsiya qilingan barcha xodimlar ham yangi ish oʻrnidan rozi boʻlavermaydi, bu esa ish samaradorligining tushib ketishiga olib keladi. Uchinchidan, rotatsiya qilish tashkilotdagi muammolarning yechimi boʻlib chiqmasligi mumkin, asosiy muammo ildizi boshqa masalada boʻlishi mumkin. Toʻrtinchidan, boshqa tizimda ishlagan xodimning boshqa davlat organiga qarashli tizimga oʻtishi xalq manfaatlarini uchun zarar yetkazadigan qarorlar qabul qilinishiga

olib kelishi mumkin.

Demak, rotatsiya institutining qo'llanilishi chuqur va uzoqni ko'zlagan rejalar asosida bir tizim doirasida amalga oshirilishi maqsadga muvofiq sanaladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Белевич А.А. Особенности ротации кадров государственной гражданской службы // Социология. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rotatsii-kadrov-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby> (дата обращения: 11.04.2022).
2. Кутузова Е.С., Трифонов Ю.Н. О соотношении целей ротации кадров на государственной службе и средств на ее проведение // Развитие территорий. 2019. № 1 (15). – С. 39-44.
3. Park, Z. 2011. A theory of job design and promotion: SSRN, Working Paper.
4. Kaymaz, K. 2010. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal, 1(3), 69.
5. Brownell, P. and McInnes, M. 1986. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. Accounting Review, 587-600.
6. Sison, P.S. 2000. Personnel and human resources management: Rex Bookstore, Inc.
7. Zhonghua, C. and Ye, W. 2012. Research frontiers in public sector performance measurement. Physics Procedia, 25, 793-799.
8. Schiavo-Campo, Salvatore, Giulio de Tommaso, Amitabha Mukherjee Government Employment and Pay: A Global and Regional Perspective/Policy Research Working Paper No. 1771. Washington, DC: World Bank, 1997.
9. Солодов, В. В., & Михайлова, Е. В. (2010). Ротация как механизм повышения эффективности правоохранительной службы Российской Федерации. Государственное управление. Электронный вестник, (22), 7.
10. Aksenova E.A., Bazarov T.Yu. va hokazo. Davlat xizmati tizimida kadrlar boshqaruvi: Darslik. M :: IPK davlat xizmati, 1997. - 224 p.

11. Zankovskiy A.N. Tashkiliy psixologiya: "Tashkiliy psixologiya" mutaxassisligi bo'yicha universitetlar uchun darslik. -- 2-nashr. - M.: Flinta: MPSI, 2002. – 648.