

ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ ДАР ХИЗМАТИ ДАВЛАТИИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН



Лоиха ИА «Мусоидат ба
ислоҳоти хизмати давлатӣ ва
идоракунии самаранок дар Тоҷикистон



Ин мавод бо дастгирии Иттиҳоди Аврупо чоп гардидааст.
Масъулияти мазмунӣ нашрияро Лоихаи Иттиҳоди Аврупо «Мусоидат ба
ислоҳоти хизмати давлатӣ ва идоракунии самаранок дар Тоҷикистон» ба
ӯҳда дошта, нуқтаи назари Иттиҳоди Аврупо инъикос намекунад.

ДУШАНБЕ
«ЭҶОД»
2009

ББК 65,9 (2 тоҷик)+67,99(2)
И-19

Мураттибон:
*Ашурбекова Гулшан, Бекишта Арунас, Нуриддинов Ҳомидхон,
Пурга Улле, Солиева Муҳаббат, Тураханова Дилбар, Шарофова
Гавҳар, Ҳайдаров Алишер, Эргашева Фариза*

Т а х т и н а з а р и
Пирназаров
Иброҳим Аҷикович
номзади илмҳои сиёсӣ

**Идоракунии захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатии Ҷум-
ҳурии Тоҷикистон. (Дастури таълимӣ).** — Душанбе: «Эҷод»,
2009. – 120 саҳ.

© Ҳайати мураттибон, 2009.

ПЕШГУФТОР

Дастури таълимии мазкур аз тарафи ҳайати устодони Донишкадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва кормандони лоиҳаи Иттиҳоди Аврупо «Мусоидат ба ислоҳоти хизмати давлатӣ ва идоракунии самаранок дар Тоҷикистон» таҳия гардидааст. Маводи мазкур муносибатҳои дар амалияи хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон мавҷудбударо оид ба идоракунии захираҳои инсонӣ бо дарки амиқи ин функсияи идоракунии таҳлил намуда, усулҳои муносири бароҳмонии фаъолияти роҳбарони мақомоти давлатиро дар самти идоракунии ҳайат муайян менамояд.

Мазмуни захираҳои инсонӣ – ин имконияту иқтисоди инсонӣ, донишу фаҳмиш, маънавият, қобилияти қисмонӣ ҳоса молиқияти зеҳнии инсон ва фарҳанги касбии ҳайат барои ба даст овардани мақсадҳои мақоми давлатӣ мебошад.

Идора намудани захираҳои инсонӣ қабҳаи махсусгардонидашуда ва самти доманадори хизмати давлатӣ мебошад, ки идоракунии самарабахши одамро ба манфиати шахс, ҷомеа ва давлат танзим менамояд.

Фалсафаи идоракунии захираҳои инсонӣ – ин ташаккул додани рафтори кормандони алоҳида нисбат ба мақсадҳои рушди мақоми давлатӣ мебошад. Дар чунин маврид асосноксозии фаъолияти меҳнати кормандон аҳамияти махсусро касб менамояд. Барои он ки инсон қори ба зиммааш воғузуршударо бовиҷдонона ва хушсифат анҷом диҳад, ӯ бояд ба ин қор шавқманд бошад ва меҳнаташ қадр қарда шавад. Маҳз ташкили механизми бароҳмонии чунин раванд муҳтавои асосии таҳияи дастури мазкур гардидааст.

Дар Дастур оид ба мақсаду вазифаҳо ва технологияи идоракунии захираҳои инсонӣ таваҷҷӯҳи махсус зоҳир қарда шудааст. Ин ҳуҷҷат дар заминаи механизми кунунии идоракунии захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатии Тоҷикистон, ки бо санадҳои меъёрии ҳуқуқии хизмати давлатӣ танзим мегардад, таҳия шудааст. Мӯҳтавои асосии онро таҷрибаи амалии дар самти фаъолияти омӯзгорӣ, илмӣ ва эҷодӣ ба даст овардаи устодони Донишкадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва таҷрибаи пешқадами кишварҳои Иттиҳоди Аврупо ташкил медиҳад.

Умедворем, ки Дастури мазкур ба ҳайси маводи таълими мавриди таваҷҷӯҳи шунавандагони қурсҳои тақмили ихтисос ва магистратураи Донишкадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, мутахассисони соҳаи идоракунии ҳайат, омӯзгорони бахшҳои иҷтимоӣ, равоншиносӣ ва иқтисодии муассисаҳои таҳсилоти олиӣ касбӣ, кормандони ҳадамоти қадрии мақомоти давлатӣ ва оммаи васеи хонандагон қарор хоҳад гирифт.

Ғафорова

Назира Абдуллоевна

Ректори Донишкадаи тақмили
ихтисоси хизматчиёни
давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон
номзади илмҳои ҳуқуқ

ФУНКСИЯҲОИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ ДАР АМАЛИЯИ ХИЗМАТИ ДАВЛАТӢ

ТАҶРИБАИ ПЕШРАФТАИ БАЙНАЛМИЛАЛӢ

1.1. Муқаддима

Идоракунии захираҳои инсонӣ ҳамчун функцияи дохилии мақоми давлатӣ ба ҳисоб рафта, мӯҳтавои асосии он аз ҷалб намудан, идора кардан ва таъмини роҳбарии хизматчиёни давлатӣ иборат мебошад. Идоракунии мақсадноки одамон вазифаи роҳбар буда, роҳбари ба ин масъала диққатдиҳанда таҷрибаи андӯхтаашро бо таҷрибаи мутахассисони дорой тахассуси идоракунии захираҳои инсонидошта барои истифодаи рушди имкониятҳо ва нерӯи хизматчиёни давлатӣ истифода мебарад.

Ташкили мақсадноки идоракунии захираҳои инсонӣ дар ҳама сатҳи мақоми давлатӣ барои кормандон ва мақоми давлатӣ фаъолияти самарабахш ба ҳисоб меравад. Бо назардошти нерӯи истифодашаванда ва захираҳо мақоми давлатӣ ҳадафҳои умумии худ ва стратегияи татбиқи онро интихоб ва муайян месозад. Ҳадафҳои мазкур ба таъмини сиёсати идоракунии захираҳои инсонӣ мусоидат менамояд.

Дар маҷмӯъ, бароҳмони идоракунии захираҳои инсонӣ метавонад, истифодашаванда ва стратегӣ бошад. **Усулҳои истифодашаванда** дар идоракунии захираҳои инсонӣ ба саъю талоши на он қадар доманадор мутамарказ гардида, барои эҳтиёҷоти ҷорӣ мақоми давлатӣ ҷавобгӯӣ мебошад. Амалҳои мазкур, сарфи назар аз муносибат ба вазифаҳои минбаъдаи ташкилӣ иҷро мегарданд.

Фаъолияти стратегия идоракунии захираҳои инсонӣ низ дар маҷмӯъ, бо ноил гардидан ба мақсади стратегияи мақоми давлатӣ алоқаманд аст. Стратегияи ташкилӣ, мақсад ва вазифаҳои мақоми давлатӣ ва стратегияи идоракунии захираҳои инсониро муайян намуда, ба амалҳои ташкили фаъолияти идоракунии захираҳои инсонӣ оғоз мебахшад.

Ҳамин тавр, идоракунии захираҳои инсонӣ амалҳои пайдарпай ва муносибатҳои муайянро дар бар мегирад. Идоракунии ҳайат - ҷалб, интихоб, ҷойгиркунӣ, асосноксозӣ (мотиватсия) ва адои хизмати давлатӣ ба ҳисоб меравад. Ин раванд масъалаҳои банақшагири, системаи иттилоотонӣ, назорати механизми болоравии касбӣ дар мансаб, лоиҳаи корҳо, системаи мукофотонӣ, таълим, рушд ва амнияти ҷойи корро фаро мегирад. Ба ғайр аз ин, идоракунии захираҳои инсонӣ инчунин ба масъалаҳои нуфузи инсонҳо, мушаххасоти муносибати онҳо, таснифоти ҷойи корӣ ва масъалаҳои самарабахшии ташкилӣ

низ дахл менамояд. Идоракунии захираҳои инсонӣ (ҳамчун функцияи идоракунӣ) ба роҳбирӣ имкон медиҳад, ки хизматчиёни давлатиро ҷалбу интиҳоб ва ба қор қабул намоянд, тарбия намоянд ва барои рушди минбаъда ба манфиати мақоми давлатӣ истифода баранд.

Унсурҳои асосии идоракунии захираҳои инсонӣ инҳо мебошанд:

- Одамон – мақоми давлатӣ одамонро фаъол мегардонад. Инҳо ҳамон одамон мебошанд, ки мақоми мазкурро таъсис медиҳанд ва онро идора мекунанд;

- Идоракунӣ - идоракунии захираҳои инсонӣ замимаи функцияи идоракунӣ ва принципҳои барои ба даст овардани малакаҳо, рушд, дастгирӣ ва мукофотони хизматчиёни давлатӣ дар мақомот мебошад;

- Ҳамгирӣ ва пайдарҳамӣ – қабули қарорҳои ҳамгирӣ ва мутасил нисбат ба одамон;

- Таъсир – қарор бояд нисбат ба истеъмолкунанда ба самаранокии ташкилот, беҳтар гардондани самти хизматрасонӣ таъсир расонад.

Назариячиёни идоракунии захираҳои инсонӣ ду муносибатро ҳаммонанд сохтаанд: интенсивӣ ва мӯътадил. Идоракунии захираҳои инсонӣ ба натиҷаҳои ташкилӣ, таҳияи стратегия, банақшагирии захираҳои инсонӣ ва баррасии барнома мутамарказ гардида, аксар вақт ҳамчун раванди сермахсул баррасӣ мешавад. Ҳоло он ки идоракунии захираҳои инсонии мӯътадил ба натиҷаҳои инфиродӣ, коммуникабелнокии хизматчиёни давлатӣ, орзӯю ният, ўҳдадорӣ ва сарварӣ мутамарказ гардидааст. Афзалияти муносибатҳои мухталиф дар вақтҳои мухталиф инъикос менамояд, ки танҳо бо қарорҳои ҳамбастигии самарабахши муносибатҳои интенсивӣ ва мӯътадил метавон натиҷаҳои нисбатан хубтар ба даст овард, ки ин натиҷаҳо ҳам барои ташкилот ва ҳам барои инсон муфид мебошанд.

1.2. Муайян намудани мӯҳтавои истилоҳи

«идоракунии захираҳои инсонӣ» дар бахши ҷамъиятӣ

Барои хизмати давлатӣ идоракунии захираҳои инсонӣ – фаъолияти маҷмӯие мебошад, ки аз қонунгузорӣ, стратегияҳои ҳукуматӣ, принципҳои роҳбарӣ, мақсад ва дастури ташкилӣ иборат аст. Чунин фаъолият ҳамаи унсурҳои асосии идоракунии ҳайатро дар бар гирифта, ба имкониятҳои ташкилии татбиқи он мутамарказ мегардад.

Идоракунии захираҳои инсонӣ – ин аз муносибати нақшавӣ ҷиҳати идоракунии судманди одамон барои ноил гардидан ба мақсадҳои самарабахши ташкилот иборат мебошад. Ин функцияи идоракунӣ яке аз усули нисбатан ошкоро, саҳеҳ ва ғамхоронаи идора-

кунӣ ба ҳисоб рафта, кафолат медиҳад, ки кормандон соҳиби таҳассус бошанд ва тарзе идора карда шаванд, ки мақсад ва вазифаҳои мақоми давлатиро муваффақона дар амал татбиқ намоянд. Давлат дар системаи хизмати давлатӣ дар соҳаи идоракунии захираҳои инсонӣ принсипҳои заилро муқаррар менамояд:

1. Рақобатпазирӣ ва эътимоднокии давлат ҳамчун корфармо.
2. Ҳайат - муҳимтарин сарвати хизмати давлатӣ.
3. Қабул ва пешрафти хизматчиҳои давлатӣ дар асоси дастовард.
4. Ҷавобгариҳои хизматчиҳои давлатӣ дар баробари давлат нисбати инкишофи касбии худ.
5. Идоракунии ҳайат – масъулияти ҳамаи ҳайати роҳбарикунандаи мақомоти давлатӣ.
6. Фаъолияти воҳидҳои мақомоти давлатӣ оид ба идоракунии захираҳои инсонӣ бояд дар асоси нақшаҳои стратегияи ҷорӣ ва вазифаҳои он асос ёбад.

Муносибатҳои мухталиф нисбат ба унсурҳои идоракунии захираҳои инсонӣ мавҷуданд ва онҳо унсурҳои заилро ба худ мегиранд:

1. Банақшагирии ҳайат.
2. Қабул кардан.
3. Идоракунии фаъолият.
4. Омӯзиш ва рушд.
5. Муносибати ҳайат.

1.3. Идоракунии функцияҳои захираҳои инсонӣ

1.3.1. Банақшагирии кормандон

Банақшагирии кормандон ба воҳиди идоракунии захираҳои инсонӣ имкон медиҳад, ки дурнамои эҳтиёҷоти кӯҳтоҳмӯҳлат ва дарозмӯҳлатро дар асоси нақшаи воҳидҳои сохтори мақомоти давлатӣ таҳия намоянд, то ки талаботро нисбат ба теъдоди кормандон вобаста ба ивазшавии онҳо муайян намояд. Банақшагирии кормандон нишондиҳандаҳои заилро дар бар мегирад:

1. Теъдоди хизматчиёни давлатие, ки барои мӯҳлати муайян қабул карда мешаванд ва инчунин мавҷудияти кадрҳои захиравии сазовор ба ҷои онҳо.

2. Дар давраи пешакӣ – муайян намудани нишондиҳандаҳои имконпазирӣ мушкулот вобаста ба қабул ва нигоҳ доштани кормандон.

3. Барзиёӣ ё нокифоягии категорияҳои муайяни хизматчиёни давлатӣ.

4. Мавҷудияти ворисони таҳассусӣ ва соҳибтаҷриба барои ишғоли ҷойи холии хизмати давлатӣ, ки бо сабабҳои гуногун аз кор озод шудаанд.

Банакшагири аз ду унсур иборат аст:

1. Банакшагирии ворисон ин раванди таҳлили эҳтимолияти аз кор рафтани корманд, муайян намудани номзади сазовор барои ишғоли мансаб дар ҳолати ҳолӣ гардидан, инчунин таъмини минбаъда бо таҳсили дахлдор, аз ҷумла ҷои кор дар оянда.

2. Аз кор рафтани кадрҳо – баромадан ба нафақа, истеъфо, озод намудан аз кор, ихтисори бастҳои кориҳо дар бар мегирад. Ҳарчанд чунин омилҳо ба монанди озод намудану аз кор истеъфоро пешгӯӣ намудан имконнопазир аст, бояд мониторинги аз кор рафтани кормандон гузаронида шуда, сабабҳои он аз ибтидо мавриди омӯзиш қарор гирад. Ҳамзамон барои нигоҳ доштани кормандон тадбирҳои андешида шавад.

1.3.2. Қабул ба хизмати давлатӣ

Меъёрҳои маъмули ҷаҳонӣ ва амалияи кишварҳои Иттиҳоди Аврупо нишон медиҳанд, ки омилҳои асосии демократияи бозғамимод аз хизмати давлатии софдилонаи дорони принсипи дастрасии баробар, кироя барои хизмат, аз ҷумла мавҷудияти расмиёти қонунии кироя асос ёфтааст.

Усули бо кироя қабул намудан ба хизмати давлатӣ дар кишварҳои, ки дар соҳаи хизмати давлатӣ муносибатҳои навро истифода мебаранд, вобаста аст ба марбут будани онҳо ба системае, ки ба пешрафт асос ёфтааст, ё ба системае, ки ба мансаб асос ёфтааст, фарқ мекунад. Дар ҳар ду ҳолатҳо ин системаҳо ду принсипи асосиро риоя мекунанд:

1) ҳуқуқ ба дастрасии баробари ҳар як шаҳрванди соҳибхисос ба хизмати давлатӣ;

2) кирояи номзадҳои нисбатан тавонои соҳибхисос ба хизмати давлатӣ.

Як қатор кишварҳои Иттиҳоди Аврупо бештар ба концепсияи классикии идоракунии давлатии Франция (Испания, Португалия, Италия) таъя мекунанд, ки принсипи дастрасии баробар доранд. Баъзе кишварҳои дигар (Эстония, Финландия, Голландия, Норвегия, Шветсия) принсипи интихоб вобаста ба хизмати шоистаро ба роҳбарӣ гирифтаанд.

Интихоберо, ки ба хизмати шоиста асос ёфтааст, метавон ҳамчун таъини номзади беҳтарин ба мансаб муайян намуд. Ба ҳамин маънӣ, системаи кироя, ки ба хизмати шоиста асос ёфтааст, барои ҳамаи хизматчиёни давлатӣ чӣ дар сатҳи поёни ва чӣ дар сатҳи миёнаи ҳокимият тавассути озмун, дар асоси хизмати шоиста истифода мегардад. Қоидаҳои гузаронидани озмун барои оммаи васеи ҷомеа бояд дастрас

ва фахро бошад. Раванди баргузорию озмон бояд шафоф ва дар мухити солим гузаронида шавад, ки хангоми вайрон кардани қоидаҳо гузаронидани озмон тахти шубҳа қарор мегирад. Бояд тазаккур дод, ки системаи классикии кирою дар асоси хизмати шоиста вуҷуд надорад. Панҷ ҳолати истисноӣ имконпазир аз ҳамин қоида мавҷуд аст¹:

1. **Хизматчиёни давлатии интихобшаванда** – гурӯҳи хизматчиёни давлатӣ ба мансаб интихоб мегарданд ва барои интихоби онҳо озмон гузаронида намешаванд.

2. **Таъиноти сиёсӣ ё «мустикам»** - хизматчиёни интихобшудаи давлатӣ дар мақомоти интихобшуда метавонанд аксари хизматчиёни давлатӣ (мисол, дар ШМА) ё якҷанд хизматчиёни давлатиро интихоб намоянд (мисол, дар Британияи Кабир).

3. **Амале, ки барои пешрафти гурӯҳҳои муайян нигаронида шудааст** (мисол, дар Кипр), тавассути истифодаи квотаҳо ё таъиноти чунин шакле, ки имкон медиҳад теъдоди занон ё ин ё он гурӯҳи этникии ва ғайра дар хизмати давлатӣ зиёд карда шавад.

4. **Таъиноти дохилӣ ё гузаронидан ба дигар мансаб бо салоҳиди роҳбари мақоми давлатӣ.** Аксари мақомоти давлатӣ озмонро ба баъзе мансабҳо маҳдуд сохта, бо ҳамин усул онро барои хизматчиёни давлатӣ, ки аллакай дар мақоми дахлдори давлатӣ машғуланд, барои маҳдуд намудани хароҷоти кирою ва фароҳам овардани имкон барои пешрафти онҳо нигоҳ медоранд. Баъзан роҳбарони мақомоти давлатӣ метавонанд, дар доираи салоҳияти мансабии худ чунин таъинотро анҷом диҳанд.

5. **Дигар таъинот:** Нақшаҳо оид ба ворисӣ, пешрафт (ротатсия), муваққатан иҷро намудани ӯҳдадориҳо, аз нав тақсим намудани ӯҳдадориҳо, кирою қарордоӣ аз ҷониби мақомот оид ба кирою ва шугл ва ғайра. Дигар усулҳои низ мавҷуданд, ки мақомоти давлатӣ барои кирою хизматчиёни давлатӣ истифода мебаранд.

Ба сифати мисол дар поён таҳлили принципҳои асосӣ дар соҳаи кирою хизматчиёни давлатӣ дар кишварҳои Иттиҳоди Аврупо оварда шудааст.²

Чадвали 1. Таҳлили принципҳои асосӣ дар соҳаи кирою хизматчиёни давлатӣ дар кишварҳои Иттиҳоди Аврупо

¹ Системае, ки ба хизмати шоиста ва бовиҷдонона дар хизмати давлатӣ асос ёфтааст, ВиллиМаккорт, Донишгоҳи Манчестер (Willy McCourt, IDPM, University of Manchester: The Merit System and Integrity in the Public Service)

² Таҳлили расмиёти интихоб ба хизмати давлатӣ дар ИА, Гай Ван - Биесен, Шӯба оид ба интихоби аврупоии кормандон (By Mr. Guy Van - Biesen, European Personnel Selection Office (EPSO): Overview of Civil Service Selection Procedures in EU Context)

Таснифот		
Навъи хизмати давлатӣ	Системае, ки ба пешрафт асос ёфтааст, пешравиро вобаста ба зинаҳои хизмат то баромадан ба нафақа пешниҳод намуда, мӯҳлати кафолатноки хизматро дар асоси қонунгузорӣ муқаррар менамояд. Озмуни кушод – усули интихобест, ки нисбатан бештар истифода бурда мешавад, ҳарчанд ин система кироҷро танҳо дар асоси озмуни кушода тақозо наменамояд.	Системае, ки ба мансаб асос ёфтааст, - интихоби пешакӣ ба омӯзиши ҳуҷҷатҳое асос ёфтааст, ки номзадҳо пешниҳод намудаанд (хулоса, мактуби ҳамроҳиқунанда, дипломҳо, мактуби тавсиявӣ ва ғайра), бо сӯҳбатҳои минбаъда дар асоси дониш, салоҳият, малака ва таҷрибаи касбӣ
Талаботи ҳадди ақал нисбат ба номзадҳо барои иштирок дар озмун	Аксари кишварҳои Иттиҳоди Аврупо ҳуҷҷатҳоро дар хусуси надоштани доғи судӣ талаб мекунанд. Дар баъзе кишварҳо барои хизмати шахрвандӣ ҳатмӣ намебошад, вале барои як қатор мансабҳо он ҳанӯз зарурӣ боқӣ мемонад. Таҳсилоти олии барои дастрасӣ ба категорияҳои баланди хизматӣ талаботи умумӣ мебошад. Ањанаи умумии аз бекор кардани маҳдудиятҳои синну соли вобаста ба ўҳдадорҳои баробарӣ ба ҳисоб рафта, дар баъзе кишварҳои Иттиҳоди Аврупо ҳанӯз ҳам ҳадди синнусолиро ба инобат мегиранд. Дар маҷмӯъ синни минималии ҳадди ақал – 18 сола мебошад, ҳарчанд дар Словения ва	
	Финландия он - 15 сола муайян шудааст. Дар баъзе кишварҳои Иттиҳоди Аврупо дониш забони давлатӣ низ ҳатмӣ мебошад.	

Омилҳои интиҳоб	<p>Шаффофият – иттилоот дар бораи ҷойҳои ҳоли барои ҳамаи шаҳрвандон дастрас аст (дар рӯзнома ва маҷаллаҳои расмӣ ҷоп карда мешавад). Ба ғайр аз ин дар веб-сайтҳои расмӣ, дар рӯзномаҳои миллӣ дар фасли кироя ҷоп шуда ё байни агентҳои миллии шуғл паҳн карда мешавад.</p> <p>Принсипҳои имкониятҳои баробар дар ҳамаи кишварҳои Иттиҳоди Аврупо истифода бурда мешавад. Ин кишварҳо оид ба истифодаи принсипҳои баробарӣ нисбат ба номзадҳо мавқеи мухталиф доранд. Баъзе кишварҳо ҳавасмандгардониро барои зиёд намудани теъдоди занон дар мансабҳои роҳбарикунанда истифода мебаранд, ҳол он ки дар баъзе кишварҳои дигар барои таъмини дастрасии бехтар, мисол, барои шахсони дорои имконияти маҳдуд ё барои ақалияти этники механизми махсусро истифода мебаранд. Дастрасӣ ба ҳуҷҷатҳои, ки ба расмиёти кироя алоқаманданд. Дар ин самт низ муносибати ягона вучуд надорад. Масъалаҳои дастрасӣ ба ҳуҷҷатҳо дар кишварҳои Иттиҳоди Аврупо ба таври мухталиф танзим мегардад.</p>
Хусусияти тестҳо	<p>Озмуни кушод дар ҳамаи кишварҳои Иттиҳоди Аврупо истифода мегардад. Дар аксари онҳо озмун аз тести хаттӣ ё шифоҳӣ иборат аст. Тестҳои шифоҳӣ маъмулан давраи якуми интиҳоб буда, аз усули гузаронидани тести хаттӣ вобаста ба сатҳи мансаб фарқ мекунад. Дар баъзе кишварҳои Иттиҳоди Аврупо тестҳои компютерӣ истифода мегарданд, ки самтҳои мухталиф, ба монанди қобилият, сифатҳои шахсӣ, тафаккур, мутобиқат ба ин мансабро дар бар мегиранд. Тестҳои хаттӣ барои он истифода мегардад, ки теъдоди номзадҳо камтар карда шавад ва танҳо он номзадҳо ба давраи дигар – тести шифоҳӣ</p>

	<p>ё сӯхбат гузаранд, ки ба талаботи тахассусии муқарраршуда муносибанд. Тести шифоҳӣ барои он истифода бурда мешавад, ки мувофиқати номзад ба мансаби дахл дор баҳо дода шавад. Дар баъзе кишварҳо инчунин тестҳои психологӣ, баҳодихӣ ё сӯхбати инфиродӣ бо рӯхшиносон истифода мегардад.</p>
--	---

Дар баъзе кишварҳо усули сӯхбат ҳамчун механизми ягонаи кироя истифода бурда мешавад. Он арзёбии таҷрибаи касбии номзад ва сабабҳоеро дар бар мегирад, ки номзадро водор намудааст, ки ҳуҷҷатҳои худро ба озмун барои ишғоли мансаби дахлдор пешниҳод намояд.

1.3.3. Идоракунии фаъолият

Идоракунии фаъолият яке аз функсияҳои муҳими идоракунии захираҳои инсонӣ ба ҳисоб меравад. Мақсади он аз беҳдошти судмандии умумӣ ва самарабахшии фаъолият бо роҳи баланд бардоштани сифати фаъолияти хизматчиӣ алоҳидаи давлатӣ ва нерӯи ӯ иборат аст. Идоракунии фаъолият барои мақсадҳои зайл нигаронида шудааст:

1. Беҳбудии фаъолияти инфиродӣ ва дастачамӣ.
2. Иттилоотонӣ аз ҷониби роҳбарият дар мавриди он, ки ӯ аз зердастони худ ва кормандони мақоми давлатӣ чиро интизор аст.
3. Беҳбудии мубодилаи иттилоот байни ҳаёати роҳбарикунанда, роҳбарони зинаи миёна ва хизматчиёни давлатии зинаҳои поёни.
4. Мусоидат ба хизматчиёни давлатӣ дар тавсияи имкониятҳои ҷиҳати пешрафти зина ба зинаи онҳо, бо роҳи эътирофи хизматҳои шоиста ва маош барои фаъолияти самарабахш.

Унсурҳои асосии идоракунии фаъолият:

1. Асосноксозӣ.
2. Баҳодихии фаъолият.
3. Пешрафти зина ба зина дар хизмат.
4. Роҳбарӣ ва назорат.
5. Тадбирҳо оид ба ҳалли масъалаи иҷрои бесифати фаъолият худ.

Асосноксозӣ

Асосноксозӣ (*мотиватсия*) яке аз нишондиҳандаҳои судмандии самарабахшии идоракунии захираҳои инсонӣ ба ҳисоб меравад. Замини асосноксозиро принсипҳои идоракунии самарабахшии кормандон ташкил медиҳад, то ин ки хизматчиёни давлатӣ бе зарурати истифода

даи назорат (тавассути коида ва мучозот) ба таври ихтиёрӣ тавонанд вазифаҳои хизматиро мустақилона ва муваффақона анҷом диҳанд. Яъне худашон барои танзими фаъолияти худ мустақилона омода бошанд. Усули нисбатан самарабахши асосноксозии корманд аз инҳо иборатанд: эътирофи хизмати шоиста, баҳодихии ҳолисонаи фаъолияти онҳо ва иттилоотонии роҳбарияту дигар кормандон аз натиҷаҳои мусбӣи хизматчиёни давлатии занаҳои поёнӣ, баҳогузори ва эътироф намудани донишу фаҳмиши онҳо зимни ҷамъбасти натиҷаҳо.

Баҳодихии фаъолият

Баҳодихии фаъолият имконият медиҳад, ки қобилияти иҷрои фаъолияти ҳар як корманди мақоми давлатӣ дар муқоиса бо ӯҳдадо-риҳо ва вазифаҳои қаблан мувофиқашудаи вазифавӣ арзёбӣ гарданд, ки он барои ноил шудан ба мақсадҳои зерин хизмат мекунад:

1. Баҳодихии фаъолият имкон медиҳад, ки ба иҷрои кори аз ҷониби хизматчиӣ давлатӣ анҷомдодашуда баҳо дода шуда, тарафҳои мусбӣи он муайян гардад, мушқилот бартараф карда шавад, аз роҳбарияти худ дар хусуси сифати корҳои иҷронамудааш ва самтҳои, ки беҳбудиро тақозо менамоянд, баҳо ва тавсия гирад.

2. Натиҷаҳои баҳодихӣ ба роҳбарият имкон медиҳад, барои таҳияи нақшаи ҷойҳои ҳолии корӣ, ба дигар кор гузаронидан ва пешрафти мансабӣ иттилоот ба даст орад.

3. Он ҳамчунин имкон медиҳад иҷрои фаъолият ва нерӯи хизматчиёни давлатии категория ва мансабҳои шабех муқоиса карда шавад.

4. Барои қабули қарор вобаста ба пешрафт, баланд бардоштани музди меҳнат ё мукофот иттилооти объективӣ ба даст оварда шавад.

5. Эҳтиёҷоти хизматчиӣ давлатӣ ба таҳсил ва рушд муайян карда шавад.

Роҳбарони воҳидҳои сохтори мақоми давлатӣ системаи шахсии баҳодихии фаъолиятро дар доираи принципҳои умумии муқарраргардида истифода мебаранд:

1. Арзёбии фаъолият ҳамчун воситаи гуногунҷабҳа фаҳмида мешавад, зеро натиҷаҳои баҳодихии фаъолият бояд функцияҳои воҳидҳои сохториро оид ба идоракунии захираҳои инсонӣ пешрав намояд.

2. Баҳогузори вазифаи умумии ҳам хизматчиӣ давлатӣ ва ҳам роҳбарият мебошад.

3. Баҳодихии фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ ҳамзамон бо вазифаҳои воҳидҳои сохторӣ, мақоми давлатӣ, сиёсатмадорони болоӣ ва стратегияи ҳамин соҳа мутобик бошад.

4. Низоми баҳодихӣ ва усулҳо бояд чунон ташкил карда шаванд, ки адолат ва воқеъбиниро кафолат диҳанд.

5. Иҷрои сифатноки ӯҳдадориҳои хизматчии давлатӣ дар мансаби ишғолкарда маъноӣ онро надорад, ки хизматчии давлатӣ барои пешбарӣ ба ишғоли мансаби баландтар дорой таҳассуси зарурӣ мебошад.

Чун қоида, баҳодихии фаъолият як маротиба дар як сол, ба истисноӣ он хизматчиёни давлатие, ки бо мӯҳлати санҷишӣ ба қор қабул шудаанд, гузаронида мешавад. Давраҳои асосии баҳодихии фаъолият:

1. Дар баъзе кишварҳо дар оғози давраи ҳисоботӣ роҳбари идора ё шӯба бо зердастони худ вазифаҳои асосӣ ва ӯҳдадориҳоро ба мувофиқа мерасонад, ки ҳал ё иҷрои онҳо барои давраи муайяни ҳисоботӣ дар назар дошта шудааст.

2. Дар чараёни давраи ҳисоботӣ, агар зарур бошад, метавонад номгӯи вазифаҳо ва ӯҳдадориҳо таҷдиди назар гардад.

3. Дар охири давраи ҳисоботӣ роҳбар ё хизматчии давлатӣ бояд дар бораи баҳодихии фаъолият ҷиҳати муҳокимаи минбаъда дар сӯҳбатҳои махсуси баҳодихӣ ҳисобот таҳия намояд.

4. Дар сӯҳбати махсуси баҳодихӣ фаъолияти хизматчии давлатӣ, инчунин вазифаҳои асосӣ ва ӯҳдадориҳо барои давраи ҳисоботиӣ минбаъда муҳокима карда мешаванд. Сӯҳбат дар шакли баҳодихии махсус протокол шуда, яқҷоя бо ҳисобот ба баррасии Комиссияи баҳодихӣ ё роҳбари болоӣ пешниҳод мегардад ё ҳамин ҳисобот дар назди роҳбар ва қорманди тобеъ ҷиҳати истифода барои сӯҳбатҳои минбаъда нигоҳ дошта мешавад.

Пешрафти хизматӣ

Пешрафти хизматӣ нишон медиҳад, ки хизматчии давлатӣ дорой салоҳият – малака, қобилият, дониш ва рафторе бошад, ки барои иҷрои самарабахши вазифаҳо дар мансаби нисбатан баландтар зарур аст. Пешрафт барои иҷрои самарабахши функсияҳо, аз ҷумла асоснокунии дуруст яке аз унсурҳои муҳими идоракунии фаъолияти давлатӣ ба ҳисоб меравад. Асоси пешрафтро принципи хизмати шоиста ё принципи «беҳтарин номзад ба ҳамин мансаб» ташкил медиҳад. Ҳангоми баҳодихӣ бояд қобилият, нерӯ ва таҷрибаи хизматчии давлатӣ ба инобат гирифта шавад. Раванди баҳодихӣ бояд одилона ва шаффоф бошад. Баҳодихии хизматчии давлатӣ бо мақсади пешрафт бояд аз раванди ҳамарӯзаи идоракунии фаъолият ва баҳодихии ҳамасолаи фаъолият фарқ кунад, зеро баҳодихии фаъолият - ин раванди доимӣ буда, баҳодихӣ бо мақсади пешрафт бошад барои муайян намудани салоҳияти номзад ҳангоми пешрафт ба мансаби нисбатан баландтар истифода бурда мешавад. Дар баъзе давлатҳо пешрафти уфуқии ман-

сабӣ истифода мегардад, ки барои тақвияти асосноксозии хизматчи давлатӣ нигаронида шудааст.

Пешрафти хизматӣ якчанд даврахоро дар бар мегирад.

1. Расмиёти шаклии озмун барои ишғоли мансаби нисбатан баландтар, инчунин саҳеҳияти муайяншуда доир ба иттилоотонии хизматчи давлатии муносиб ба мансаб дар мавриде, ки онҳо метавонанд барои ишғоли ин мансаб пешбарӣ шаванд.

2. Таъсиси Комиссия оид ба пешрафти хизматӣ чихати таъмини шаффофият ва бегаразӣ ҳангоми қабули қарор.

3. Гузаронидани сӯҳбат барои баҳодиҳӣ ва омӯзиши ҳуҷҷату иттилоот дар мавриди салоҳияти номзадҳо (ҳисобот оид ба баҳодиҳии фаъолият ва ғайра).

4. Иттилоотонии дигар номзадҳо дар мавриди натиҷаҳои пешрафт ва сабабҳои интиҳоби номзади дигар.

Роҳбарӣ ва назорат

Роҳбарии ҳамаҷуз ва назорат барои он зарур аст, ки роҳбар ба корманд ҳангоми иҷрои ўҳдадориҳои мансабӣ самт муайян намояд. Ин фаъолият ба идоракунии захираҳои инсонӣ низ алоқаманд буда, аз ҷониби роҳбарони мустақими воҳидҳои сохтори мақомоти давлатӣ анҷом дода мешавад. Роҳбарӣ ва назорат ба баҳодии ҳамасолаи фаъолият ва пешрафти хизматӣ мусоидат намуда, ба корманд чихати иҷрои самарбахши ўҳдадориҳо кӯмак мерасонад.

Роҳбарӣ ва назорат имкон медиҳад, ки рафтори ба фаъолияти самарабахш мусоидаткунанда инкишоф дода шуда, дар навбати худ рафтори фаъолиятро заифкунанда зохир нагардад. Дар доираи роҳбарӣ ва назорат бояд ҳамеша робитаи мутақобиларо бо кормандон барқарор намуд, ки бо принципҳои зайл маҳдуд шудаанд:

1. Барқарор намудани робитаи мутақобилаи доимӣ – бояд мубодилаи доимии иттилоот бо кормандонро дар хусуси аз ҷониби онҳо иҷро намудани ўҳдадориҳо нигоҳ дошта шуда, вале онро бояд на танҳо ҳангоми расмиёти шакли баҳодиҳии фаъолият анҷом дод.

2. Пешниҳоди иттилооти мутаносиб, ки бояд ҳам тарафҳои манфӣ ва ҳам тарафҳои мусбӣи фаъолияти хизматчи давлатиро дар бар гирад.

3. Пешниҳоди иттилооти возеҳу равшан – барои хизматчи давлатӣ бояд фаҳмо бошад, ки кадом навъи фаъолияти ӯ таҳти баҳодиҳӣ ва тавсия қарор мегирад.

4. Пешниҳоди иттилооти ҳамаҷуз асоснок – яъне баҳои гирифта бояд фаъолияти судманд ва рафторро таҳким бахшад, барои рафъи ҷанбаҳои манфӣ мусоидат намояд.

Тадбирхое, ки ба рафъи ичрои бевичдононаи ӯҳдадориho нигаронида шудааст

Ичрои баъзе ӯҳдадориhoе, ки бевичдонона анҷом дода шудаанд, бояд ба таври дахлдор аз байн бурда шаванд, то ки он ба самарабахшии фаъолияти хизмати давлатӣ таъсир нарасонад. Чихати ошкор намудани зухуроти бевичдононаи хизматчиёни давлатӣ роҳбарияти мақомоти давлатӣ бояд тадирҳои зарурӣ андешанд. Зеро ин ҳолат метавонад минбаъд ба ахлоқи дигар кормандоне, ки ӯҳдадориhoи мансабии худро бевичдонона иҷро мекунанд, таъсири манфӣ расонад.

Агар хизматчиӣ давлатӣ ӯҳдадориhoи худро бевичдонона ё бешифат иҷро намояд (масалан бо сабаби номутобиқатӣ ба мансаби ишғолнамуда, надоштани таҷриба, нарасидани иқтидор), дар чунин маврид бо роҳи муайяншудаи баҳодихӣ оиди номувофиқ будан дар мансаб чора ҷӯстан лозим аст. Ба чунин корманд то давраи фарорасии мӯҳлати баҳодихӣ барои мувофиқат ба мансаб чихати аз байн бурдани ичрои бевичдононаи ӯҳдадорӣ бо роҳи назорати нисбатан дақиқ ва машварат мусоидат намудан зарур аст. Агар тадбири андешидашуда натиҷаи дилхоҳ надиханд, пас чунин хизматчиӣ давлатӣ бояд тибқи тартиботи муқарраршуда, аз мансаб озод карда шавад. Ҳамаи расмиёт бояд боодобона, воқеъбинона ва одилона амалӣ гардад. Вобаста ба ҳамин бояд ҳалли ичрои бевичдононаи ӯҳдадориhoи мансабӣ дар чанд давра гузаронида шавад:

1. **Машварат** - бояд хизматчиӣ давлатӣ дар мавриде, ки кори худро беҳтар созад ва барои ин қадам амалро анҷом диҳад, воқиф карда шавад.

2. **Баҳодихии фаъолият** – агар машварат ба хизматчиӣ давлатӣ барои беҳбудии ичрои ӯҳдадориhoи мансабӣ қўмак накарда бошад, он бояд дар баҳодихии сесолаи фаъолият (зимни аттестатсия) зикр гардад.

3. Истифодаи расмиёти шаклӣ ҳангоми ичрои бевичдонона – агар машварат ва баҳодихии фаъолият боиси ичрои бевичдононаи ӯҳдадорӣ нагардад, пас бояд механизмҳои шаклиро истифода намуд: огоҳонии хаттӣ, маҳрум кардан аз имконоти гирифтани рутбаи навбатӣ ҳавасмандгардонии моддӣ, ниҳоят озод намудан аз вазифа.

1.3.4. Омӯзиш ва рушд

Низоми маъмури ва низоми хизмати давлатӣ ба рушди низоми таҳсил таъсири муҳим мерасонад. Байни ташкили таҳсил барои хизмати давлатӣ ва сохтори институтсионалии низоми маъмури алоқаи зичи мутақобила мавҷуд аст. Ба ҳамин маънӣ, метавон ба хулосае омад, ки маҳз низоми маъмури усулро муайян менамояд, ки тавассути он дар ҳар кишвар таҳсил ташкил карда мешавад.

Хусусияти хизмати давлатӣ, аниқтараш интиҳоб байни системае, ки ба мартаба ва системае, ки ба мансаб асос ёфтааст, мақоми хизматчиӣ давлатӣ, расмиёти гузаштан ба хизмати давлатӣ ва талабот нисбат ба шахсоне, ки ба хизмати давлатӣ ҷалб шудаанд, ташкили таҳсил дорои аҳамияти муҳим мебошад. Дар доираи кишварҳои ИА ОЭСР назорати зайлро анҷом дод: ҳангоми системае, ки ба мартаба асос ёфтааст, таҳсилоти ибтидоӣ баъди гузаштан ба хизмат аҳамияти муҳим дорад. Хизматчиӣ давлатиӣ нав ба кор қабулгардида бояд усулу мушаххасоти корро омӯзад. Мутаносибан, ҳангоми бароҳмонии системае, ки ба мансаб асос ёфтааст, таҳсилоти ибтидоӣ дорои аҳамияти нисбатан камтар мебошад, зеро мутахассисон (бо дарназардошти принсипи «беҳтарин номзад ба ҳамин мансаб») ба хизмати давлатӣ ба мансаби муайян қабул карда мешаванд. Ҳатто мутахассисон низ бояд таҳассуси худро баланд бардоранд (барои тақмили малакаи худ) ва маҳз барои рушди онҳо дар тамоми давраи хизмати давлатӣ бояд барномаҳо таҳия гардад, то ки дониши ин мутахассисон ҷавобгӯи талаботи замони навоар тақозо мегардад. Аз ин рӯ, метавон ба хулосае омад, ки барои хизматчиёни давлатӣ намудҳои зайли таҳсил заруранд:

1. Таҳсилоти ибтидоӣ: шинос намудани шахсони нав ба хизмати давлатӣ қабулгардида бо талабот ва ўҳдадорихоӣ вобаста ба мансаб, расмиёт ва вазифаҳои воҳидҳои сохторӣ, стандартҳои фаъолият, арзишҳо ва муқаррароти мақомоти давлатӣ ва воҳидҳои сохтори он.

2. Рушди малакаи идоракунии барои мансабҳои дахлдор.

3. Таҳсилоти касбӣ, ки ба интиқоли донишу малакаи касбӣ ва техникӣ нигаронида шуда, барои кор, қорӣ намудани расмиёт ва равандҳои нави пешбиниамудаи санадҳои конунгузори заруранд.

Ташкили таҳсил, чун қоида, танҳо ўҳдадорихоӣ воҳиди ба идоракунии захираҳои инсонӣ вобаста ба ҳисоб намеравад. Вале дар бисёр мақоми давлатӣ ўҳдадориӣ вазифавии ин воҳиди сохторӣ мебошад. Ташкили таҳсил ба зиммаи инҳо низ гузошта мешавад:

1. Роҳбарияти мақомоти давлатӣ, ки сиёсати таҳсили ҳамин мақомро муайян мекунанд ва нақшаи таҳсилро дар асоси вазифа ва арзишҳои ҳамин мақоми давлатӣ таҳия менамояд.

2. Роҳбарони воҳидҳои сохторие, ки салоҳият ва эҳтиёҷотро барои таҳсили кормандони худ муайян менамоянд, раванди таҳсилро ҳамоҳанг месозанд, худашон таҳсилро дар ҷойи кор доир менамоянд ва тарзи таҳсили кормандонро назорат менамоянд.

3. Кормандоне, ки ҳамчунин масъулиятро ба ўҳда мегиранд, то ин ки бо усули нисбатан самарабахш ғоида ба даст оранд ва бо хатми таҳсил нерӯи худро тақвият бахшанд.

Ба ғайр аз таҳсил инчунин рушди ҳайат вобаста ба мартаба амалӣ мегардад, ки ба инкишофи нерӯи хизматчиёни давлатӣ, бо мақсади баланд бардоштани малакаи онҳо, инчунин омода сохтани кормандон барои ба зимма гирифтани доираи васеи ваколатҳо ҳангоми рушди мартабавӣ дар хизмати давлатӣ нигаронида шудааст. Рушди мартабавӣ бояд ба эҳтиёҷоти муносиб ва умеду орзуи ҳар як хизматчиӣ давлатӣ ва эҳтиёҷоти хизмати давлатӣ нигаронида шавад ва агар дар ҳамин соҳа муҳолифат ҷой дошта бошад, эҳтиёҷоти хизмати давлатӣ бояд дорои афзалият бошад. Механизмҳои зайли рушди хизматчиӣ давлатӣ мавҷуданд:

1. **Банақшагирии рушд бо назардошти мансаб:** чунин рушд таҷрибаи собиқаи хизматчиӣ давлатӣ, эҳтиёҷоти дурнамо ва нерӯи ўро ба инобат мегирад. Аз ин рӯ, бо назардошти он, ки кадом навъи мартабаро хизматчиӣ давлатӣ ба нақша гирифтааст, рушди он метавонад як ё ду-се соҳаро фаро гирад, ки ў метавонад дақиқ омӯзад.

2. **Иҷрои муваққати ўҳдадориҳо:** се намуди иҷрои муваққати вазифаҳо дар амал истифода мегардад, 1) иҷрои ўҳдадориҳо «бо назардошти дурнамо», ҳангоми ба мансаби нисбатан баландтар барои баҳодиҳии салоҳият ва таҳассуси хизматчиӣ давлатӣ то пешрафти минбаъда таъин карда мешавад; 2) «иҷрои якдафъаина»-и ўҳдадориҳои хизмати – ҳангоми ба хизматчиӣ давлатие, ки барои пешравӣ хизматҳои шоис та накардааст ё барои пешравӣ дорои омилҳои зарурӣ намебошад, вале бо вучуди ин оид ба натиҷаҳои баҳодиҳӣ нисбат ба дигар хизматчиёни давлатӣ дорои нерӯи беҳтар мебошад, «бо назардошти дурнамо» барои қабули доираи васеи ваколатҳо, барои баҳодиҳии нерӯ ва таҳассус ҷиҳати пешрафт ишғоли мансаби нисбатан баландтар супурда мешавад; 3) иҷрои ўҳдадориҳо вобаста ба зарурати маъмурӣ – иваз намудани вазифаҳои хизматчиёни давлатии дорои мансаби нисбатан баланд, ки бо сабабҳои беморӣ, руҳсатӣ ё руҳсатии вобаста ба ҳомиладорӣ ва таваллуд ҳузур надоранд.

3. **Сафарҳои хизматӣ:** Чунин амалия дар назар дорад, ки фиристодани хизматчиӣ давлатӣ аз як воҳиди сохторӣ ба воҳиди сохтории дигари мақоми давлатӣ, ки дар он сиёсат таҳия мегардад, усули фароҳам

овардани имконияти беҳтарин барои хизматчиӣ давлатӣ ҷиҳати иштирок дар таҳияи сиёсат ё назорати захираҳо мебошад.

1.3.5. Муносибати кормандон

Мақсади муносибати кормандон – аз кафолат додани муоширати самарабахш байни роҳбарият ва кормандон, таъмини ҳамкориҳои пурсамари кормандон ва бартарии асосноксозии кормандон барои иҷрои ӯҳдадориҳои худ тавассути муоширати нисбатан одилонаи дарки самтҳои асосӣ ва арзишҳои хизмати давлатӣ, инчунин дарки он, ки ҷӣ тарз қарорҳои қабулгардида ба хизматчиёни давлатӣ таъсир мерасонанд, иборат мебошад. Принципҳои, ки асоси муносибати кормандонро ташкил медиҳанд, аз инҳо иборатанд:

1. Роҳбарият мунтазам ва ошкоро бо кормандон муошират менамояд.

2. Бо кормандон оид ба масъалаҳо, ки барои онҳо зарур аст ё ба онҳо алоқаманд аст, машварат гузаронида мешавад.

3. Масъалаҳо ва баҳсҳо бояд тавассути муҳокима ва машварат ҳал карда шаванд.

4. Мақоми давлатӣ чорабиниҳои таҳия ва ҳавасманд мегардонад, ки онҳо барои осудаҳои кормандон саҳми арзанда мегузоранд. Барои бароҳмонии ин масъалаҳо унсурҳои асосӣ инҳо мебошад:

1. Таъмини пайравии кормандон.

2. Машварат бо кормандон.

3. Муошират.

4. Эътирофи хизматҳои шоистаи корманд.

5. Ҳалли арзу шикоят.

6. Таъмини осудаҳои.

Принципҳои асосии идоракунии захираҳои инсонӣ аз идора намудани захираҳои инсонӣ дар ҳама гуна ташкилот иборат буда, онҳо бояд ҳатмӣ риоя карда шаванд. Бобҳои минбаъдаи ҳамин рисола ба пешниҳоди вазифаҳои асосӣ ва принципҳои идоракунии захираҳои инсонӣ мутамакказ мегардад, ки онҳоро амалияи ҳуқуқӣ ва усулҳои ҷорӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян намудааст.

2. Мавқеи идоракунии захираҳои инсонӣ дар ислоҳоти хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Идоракунии захираҳои инсонӣ яке аз самтҳои ислоҳоти хизмати давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ба ҳисоб меравал. Яке аз бобҳои Консепсияи ислоҳоти хизмати давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон (Минбаъд – Консепсия) пурра ба сиёсати идоракунии захираҳои инсонӣ дар низомии хизмати давлатӣ бахшида шудааст. Сиёсати идора-

кунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ мутобиқи Консепсия аз унсурҳои зайл иборат аст:

1. Ояндабинӣ ва банақшагирии таъминоти кадрӣ низоми хизмати давлатӣ.

2. Интиҳоб ва ҷобачогузори хизматчиёни давлатӣ.

3. Мониторинг ва таҳлили пешравии хизматчиёни давлатӣ.

4. Омода сохтани насли нави идорақунандагон барои хизмати давлатӣ бо роҳи таълим дар Донишқадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, муассисаҳои олии таълимии кишвар, инчунин дар хорича дар доираи барномаҳои мақсаднок ва лоиҳаҳои миллӣ (ба тариқи озмун).

5. Ташкили таҳсилоти иловагии касбӣ барои хизматчиёни давлатӣ ва рушди малакаи касбии онҳо.

Ба ғайр аз ин, Консепсия пешбинӣ менамояд, ки хангоми интиҳоби хизматчиёни давлатӣ омили асосӣ аз сатҳи салоҳиятнокӣ, қобилияти таҳия намудани барномаҳои дарозмӯҳлат, малака ва иродаи ҳалли онҳо дар шароитҳои наву тағйирёбанда вобаста хоҳад буд.

Яке аз навоварие, ки Консепсия барои идорақунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ қорӣ менамояд, ин баҳодихӣ ба иҷрои ўҳдадорихои мансабӣ ё баҳодихии фаъолият мебошад, ки низоми аттестатсияи хизматчиёни давлатиро иваз ё пурра менамояд. Ба ғайр аз ин Консепсия баланд бардоштани нақши идорақунии хизмати давлатиро ҳамчун мақоми танзимқунандаи давлатӣ пешбинӣ менамояд, ки ҳифзи ҳуқуқи хизматчиёни давлатӣ, мустақилият аз сиёсат ва шахсияти роҳбарро кафолат медиҳад.

Консепсия инчунин дар назар дорад, ки ҷолибии хизмати давлатӣ дар бозори меҳнат ба ҳайси корфармо бо роҳи фароҳам овардани шароити муносиби кор, ҳавасмандгардонии моддӣ, дақиқ тақсим намудани ўҳдадорихои мансабӣ байни мақомоти мухталифи давлатӣ, воҳидҳои он ва нақши кормандонро дар дохили мақоми давлатӣ баланд бардорад. Ба ғайр аз ин, Консепсия баланд бардоштани нақш ва масъулияти ҳадамоти кадрӣ мақомоти давлатиро бо роҳи истифодаи технология ва механизмҳои мусоирӣ кадрӣ дар назар дорад. Минбаъд Консепсия як қатор тадбирҳоро пешбинӣ намудааст, ки ба тақмили системаи идорақунии захираҳои инсонӣ дар системаи ҳадамоти кадрӣ робитаи мустақим дорад:

1. Таъсиси феҳристи хизматчиёни давлатӣ ва мунтазам нав намудани он.

2. Таҳияи Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон.

3. Ҷорӣ намудани тартиби нави гузаронидани озмун барои ишғоли мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ.

4. Таҳия ва татбиқи тартиби нави гузаронидани аттестатсияи хизматчиёни давлатӣ.

5. Гузаронидани давраи якуми ислоҳоти пардохти музди меҳнат дар мақомоти давлатӣ.

6. Таҳия ва тасдиқи Дастурамали мансабӣ барои ҳар як мансаби мамурии хизмати давлатӣ.

7. Ташкили тарбияи мутахассисон дар соҳаи хизмати давлатӣ дар муассисаҳои таълимии олии кишвар.

8. Татбиқи барномаҳои махсус вобаста ба пешрафти босуръати хизматчиёни ҷавони давлатӣ бо назардошти қобилияти махсусро зоҳир намудан.

9. Таҳияи системаи ягонаи баҳодихӣ ба сифати фаъолияти мақомоти давлатӣ ва натиҷаи фаъолияти хизматчиёни давлатӣ;

10. Таҳия ва рушди барномаи таҳсилоти фосилавии хизматчиёни давлатӣ.

11. Рушди институтсионалии низоми таълими хизматчиёни давлатӣ.

Барномаи минбаъдаи ислоҳоти хизмати давлатӣ дар Тоҷикистон муайян менамояд, ки таҳияи сиёсати ягонаи идоракунии захираҳои инсонӣ дар системаи идоракунии давлатӣ яке аз механизмҳои татбиқи он буда, ҳамзамон яке аз вазифаҳои ислоҳоти соҳа ба ҳисоб меравад. Дар доираи ин вазифаҳо Барномаи ислоҳоти хизмати давлатӣ ба таҳияи заминаи меъёрии ҳуқуқӣ таъя мекунад, ки расмиёт ё усулҳои идоракунии захираҳои инсониро дар Тоҷикистон танзим менамояд.

3. Дастурамали мансабӣ

3.1. Мафҳуми дастурамали мансабӣ

Дастурамали мансабӣ - яке аз санадҳои меъёрии ҳуқуқии соҳаи хизмати давлатӣ мебошад, ки дар он мушаххасан номи мансаби давлатӣ, талаботҳои мушаххаси таҳассусӣ нисбати ишғолкунандаи мансаби мазкур, ўҳдадориҳои мансабӣ, ҳуқуқҳо ва масъулияти қор-манди мақомоти давлатӣ хангоми анҷом додани фаъолият дар мансаби дахлдор муайян карда мешавад. Ҳуҷҷати мазкур ҳамчун роҳнамои хизматчиӣ давлатӣ барои ҳар як мансаби давлатӣ алоҳида таҳия гардида, иҷрои он дорои хусусияти ҳатмӣ аст. Бо ин мақсад дастурамали мансабӣ барои ҳар як хизматчиӣ давлатӣ расман супорида мешавад. Тамоми мансабҳои дар Феҳристи мансабҳои давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон муқарраршуда новобаста аз ҳоли ӯ пура буданашон бояд

дорои дастурамалҳои мансабии бо фармоиши роҳбари мақоми давлатӣ тасдиқшуда бошанд.

Дастурамали мансабӣ дар раванди идоракунии захираҳои инсонӣ воситаи муҳим ба ҳисоб меравад. Аз ин рӯ, барои қабули кормандон, баҳодихии фаъолияти онҳо, муайян намудани эҳтиёҷот ба таҳсил, салоҳият барои иҷрои корҳо, инчунин пешрафти хизмати хизматчиҳои инфиродии давлатӣ замина мебошад.

3.2. Мақсад ва вазифаҳои асосии дастурамали мансабӣ

Дастурамали мансабӣ барои амалӣ намудани мақсадҳои зерин таҳия мешаванд:

1. Тақсими баробари вазифаҳои воҳиди сохторӣ.
2. Баланд бардоштани самарнокии идоракунии.
3. Фароҳам овардани асосҳои ташкилию ҳуқуқии фаъолияти меҳнатии хизматчиҳои давлатӣ.
4. Танзими муносибати мутақобилаи корманд ва корфармо.
5. Таъмини ҳаққоният ва асоснокӣ ҳангоми аттестатсияи корманд, ҳавасмандгардонии ӯ ва ҳангоми андешидани мучозоти интизомӣ.
6. Ташкили таҳсилоти муносиб - тайёркунии касбӣ, азнавтайёркунии, такмили ихтисос ва таҷрибаомӯзӣ.
7. Таҳкими интизоми меҳнатӣ.
8. Баланд бардоштани масъулияти хизматчиҳои давлатӣ барои натиҷаҳои фаъолияти худ.
9. Ҳалли баҳсҳои меҳнатӣ.

Зимни қабули шахрвандон ба хизмати давлатӣ баҳусус бори аввал таҳияи дастурамали мансабӣ барои таъмини беғаразонаи қабул ба хизмати давлатӣ, иттилоотонии довталабон ва ишғолкунандагони мансаби мазкур ба самтҳои асосии пешбурди мансаби давлатӣ, чен кардани иқтидори касбии довталаб ба вазифаҳои барои мансаб пешбинишуда ва ташкили фаъолияти хизматчиҳои давлатӣ мусоидат менамояд. Дар ин асно қайд намудан бамаврид аст, ки яке аз вазифаҳои асосии дастурамали мансабӣ аз осон намудани мутобиқшавии корманди нав ба кор қабулшуда иборат мебошад. Барои иҷрои ин рисолати Дастурамали мансабӣ дар он бояд дақиқ инъикос гардад, ки роҳбари бевоситаи корманд кист, барои иҷрои кадом вазифаҳо ва кори муайян масъул аст, барои иҷрои кадом масъалаҳо ҳуқуқ дорад ё надорад. Муқаррароти мазкур имкон медиҳад, ки раванди мутобиқшавии корманди нав ниҳоят осон тай карда шуда, заифии фаъолияти ҳаррӯза ва ташаббусҳои нодаркори ӯ нисбатан камтар шавад.

Ба ғайр аз ин инъикоси дақиқи соҳаи масъулият ва салоҳият барои назорати фаъолияти корманд, худназоратӣ ва худидоракунии ӯ имкониятҳои бештарро фароҳам меорад. Ҳамзамон, то андозае, ки ҳамаи ӯҳдадорихои асосии корманд дақиқ инъикос мегарданд, вобаста ба масъалаҳои ӯҳдадорихои тахти салоҳият қарордошта ва қарорнадошта камтар саволҳо ба миён меоянд. Бояд тахлили функционалии вазифаҳои мақоми давлатӣ ва воҳидҳои сохтории он дар асоси қонунҳо, дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии танзимкунандаи соҳа, санадҳои дахлдори барномавӣ, низомномаҳои мақом ва воҳидҳои сохтории он, нақшаҳои қорӣ тасдиқгардида ва санадҳои ҳуқуқии байналмилалӣ эътирофнамудаи Ҷумҳурии Тоҷикистон гузаронида шуда, номгӯи пурраи функцияҳо тартиб дода шавад.

Ҷҳдадорихои мансабии хизматчиӣ давлатӣ дар асоси вазифаҳои мақоми давлатӣ, воҳидҳои сохторӣ ва таъиноти функционалии мансаб тартиб дода мешавад. Ҷҳдадорихои мансабии хизматчиёни давлатии воҳиди сохторӣ бояд тарзе таҳия гардад, ки тамоми функцияҳои ин воҳиди сохторӣ ба қормандон тақсим гарданд ва ҳолатҳои тақрорёбии ӯҳдадорихои хизматчиёни давлатӣ барои пайдо нагардидани бархӯрди манфиатҳо асоснок қарда шаванд. Дар баробари асоснок намудани чунин ҳолат ва дигар ҳолатҳо воҳидҳои сохтории марбут ба танзими масъалаҳои ҳуқуқӣ мутобиқати дастурамали мансабии пешниҳодшударо бо дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ месанҷад.

Агар Дастурамали мансабӣ ӯҳдадорихои мансабӣ, натиҷаҳои фаъолият ва омилҳои баҳодихии самарабахшии қорро низ дар бар гирад, роҳбари бевосита онро ба асос гирифта, дар навбати худ барои қорманд қиҳати баҳодихии фаъолияти худ имконияти иловагӣ пайдо мешавад ва он қори роҳбарро қиҳати истифода бурдани муқофот ва муқозоти муҳталиф то андозае осон мегардонад.

3.3. Раванди таҳия, мувофиқа ва тасдиқи дастурамали мансабӣ

Дастурамали мансабӣ аз қониби роҳбари воҳиди сохтории мақоми давлатӣ (раёсат, шӯба, бахш) таҳия мегардад. Роҳбар метавонад барои ин қор хизматчиӣ давлатиеро, ки дар тобеияти ӯ мансабро ишғол намудааст, ва барои ӯ дастурамали мансабӣ таҳия мегардад, қалб намояд. Агар дастурамал бори аввал таҳия шавад. Ҳангоми зарурат роҳбари воҳиди сохтории мақоми давлатӣ (идора, шӯба, бахш) бо роҳбари воҳиди сохтории болоӣ машварат мегузаронад.

Асос барои таҳияи дастурамали мансабӣ талаботи маъмулии тахассусӣ мебошад. Мутобиқи моддаи 28 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон

«Дар бораи хизмати давлатӣ» ўҳдадориҳои мушаххаси хизматчиёни давлатӣ, ки аз ўҳдадориҳои асосӣ бармеоянд, дар асоси талаботи намунавии тахассусӣ муайян гардида, дар дастурамали мансабӣ, ки роҳбарони мақомоти давлатӣ тасдиқ менамояд, инъикос мегардад. Ин ҳуҷҷатҳо унсурҳои асосиеро, ки бояд дар дастурамал мавҷуд бошанд, номбар мекунанд: номи мансаб; ихтисос, касби корманд; талабот нисбат ба сатҳи дониш; номгӯи ўҳдадориҳо.

Тибқи тартиботи қонунгузори хизмати давлатии Тоҷикистон Дастурамали мансабӣ барои мансабҳои маъмурии хизмати давлатӣ категорияҳои мушаххас таҳия ва тасдиқ карда мешавад. Барои роҳбарони мақомоти давлатӣ ва муовинони онҳо, бо назардошти он ки ўҳдадориҳои мансабӣ, ҳуқуқҳо ва масъулияти онҳо дар низомномаҳои ин мақомот пешбинӣ гардида бошанд, Дастурамали мансабӣ таҳия ва тасдиқ карда намешаванд.

Ҳангоми таҳияи дастурамали мансабӣ дар давраи ибтидоӣ роҳбари воҳиди сохторӣ (раёсат, шўъба, бахш) мақоми давлатӣ ҳуҷҷатҳоеро, ки барои таҳияи он заруранд, меомӯзад. Ҳуҷҷатҳо мавриди омӯзиш қароргиранда инҳо маҳсуб меёбанд:

- санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, ки хизмати давлатиро танзим менамоянд;
- санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, ки самти фаъолиятро танзим менамояд ва барои иҷрои он мақоми давлатӣ ваколатдор аст;
- низомномаи мақоми давлатӣ;
- низомномаи воҳиди сохторӣ (шўъба ё раёсат);
- қонунгузори меҳнати ҷумҳурӣ.

Роҳбари воҳиди сохторӣ метавонад, ки ҳангоми таҳияи дастурамали мансабӣ ҳуҷҷатҳои стратегии соҳа, ҳуҷҷатҳои барномавӣ, нақшаҳои солонаи барои татбиқи он мақомоти давлатӣ, аз ҷумла воҳиди сохторӣ масъулбударо омӯзад.

Барои мансабҳои яхелае, ки мансуби як категория ва воҳиди сохторӣ ҳастанд, Дастурамали мансабӣ бояд дар алоҳидагӣ ва бо тартибе таҳия карда шавад, ки иҷрои онро тафтиш ва арзёбӣ кардан мумкин бошад. Дастурамали мансабӣ бо ҳадамоти дахлдори ҳуқуқии мақоми давлатӣ ба мувофиқа расонида мешавад, ки он мутобиқати дастурҳои пешниҳодшудаи мансабиро бо санадҳои меъёрии ҳуқуқии амалкунанда месанҷад. Ба ғайр аз ин, лоиҳаи таҳиягардидаи дастурамали мансабӣ барои мувофиқа ба ҳадамоти кадрӣ ҷиҳати санҷиши дараҷаи мутобиқати дастурамали мансабии пешниҳодшуда ба талаботи тавсияҳои методӣ, ки дар муассисаҳои идоракунии хизмати давлатӣ таҳия ва тасдиқ шудаанд, фиристода мешавад.

Ҳангоми зарурат он бо дигар воҳидҳои сохтори мақоми давлатӣ ва роҳбарияти мақоми давлатӣ, ки самти дахлдори фаъолиятро сарпарастӣ мекунад, ба мувофиқа расонида мешавад.

Мӯҳри мувофиқаи ҳуччат аз калимаҳои «мувофиқа шудааст», мансаби шахсе, ки ҳуччатро мувофиқа намудааст (аз ҷумла, номи мақоми давлатӣ), имзои шахсӣ, кушодани рамзи имзо (насаб, ном, номи падар) ва санаи мувофиқа иборат мебошад.

Баъди санҷиш ва ба охир расонидани раванди мувофиқа варианти ниҳоии дастурамалҳои мансабӣ унвонии роҳбари мақоми давлатӣ ба рои тасдиқ фиристода мешавад.

Баъди ба охир расонидани раванди таҳия ва тасдиқи он ҳадамоти кадрӣ ба хизматчи давлатӣ нусхаи дастурамали мансабиро таҳти имзо бо сабти: «Нусхаи дастурамали мансабиро гирифтам», бо зикри насаб, ном ва номи падар, сана ва имзо дар асли он, месупорад.

Танҳо аз ҳамин лаҳза Дастурамали мансабӣ ба рои мақоми давлатӣ асоси ҳуқуқӣ ва ҳуччати барасмиятдароварда мегардад, ки аз хизматчи давлатӣ иҷро намудани ўҳдадориҳои мансабии ба зиммаи ў гузошташударо талаб карда мешавад. Аз ҷониби дигар, дастурамали мансабие, ки хизматчи давлатӣ бо он хангоми қабул ба кор таҳти имзо шинос карда нашуда буд, наметавонад ҳуқуқ ва ўҳдадориҳои ўро танзим намояд.

3.4. Фаслҳои дастурамали мансабӣ

Дастурамали мансабӣ фаслҳои зеринро дар бар мегирад:

1. Муқаррароти умумӣ.
2. Талабот нисбат ба таҳассус.
3. Ўҳдадориҳои мансабӣ.
4. Ҳуқуқ.
5. Масъулият.

Дар фасли 1 «Муқаррароти умумӣ» инҳо зикр мегарданд:

1. Номи мансаб;
2. талаботи таҳассусӣ;
3. тобеияти мустақил (шахси мансабдор мустақиман тобеи кист);
4. тартиби ба мансаб таъин намудан ва озод намудан аз мансаб;
5. мавҷуд будани ҳайати кормандони тобеъ;
6. тартиби иваз намудан (хангоми муваққатан набудани ў ин мансабро кӣ ишғол менамояд;
7. имконпазирии якҷоя намудани мансаб ва вазифаҳо
8. заминаи меъёрии ҳуқуқии фаъолияти хизматчи давлатӣ.

Маъмулан дар рӯйхати санадҳои меъёрии ҳуқуқии қонунгузори амалкунанда санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ дохилиидоравӣ, ҳуччатҳо ва

технологияи амалкунандаи меъёрӣ, қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнатӣ, низомномаи воҳиди сохторӣ ва дастурамали мушаххаси тасдиқгардидаи мансабӣ зикр мегардад. Ба фасли мазкур метавонад дигар талабот ва муқаррароте, ки мақоми шахси мансабдор ва шартӣ фаъолияти ӯро мушаххас ва дақиқ мегардонад, дохил карда шавад.

Дар фасли 2 Талаботи таҳассусӣ қабл аз ҳама талаботе, ки нисбат ба таҳсилот ва собиқаи корӣ, инчунин дониш, малакаи мувофиқ ба мансаби зикргардида инъикос меёбад. Ҳангоми зарурат мавҷудияти сертификатҳо ва аттестатсияи тасдиқкунандаи доштани ин ё он малакаи махсус қайд шарт карда мешавад. Ин банд дар асоси талаботи намунавии таҳассусӣ таҳия мегардад. Талаботи таҳассусӣ тибқи дастурамал оид ба талаботи таҳассусӣ нисбат ба шахсоне, ки дар хизмати давлатӣ мансабҳои маъмурии хизмати давлатиро ишғол мекунад ва бо фармоиши Сардори Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 8 августи соли 2008 №4 тасдиқ гардида, дар Вазорати адлияи Ҷумҳурии Тоҷикистон 13 августи соли 2008 №436 мутобиқи категорияи мансабҳои маъмурии хизмати давлатӣ ба қайд гирифта шудааст, таҳия карда мешавад.

Талаботи таҳассусии зикргардида талаботи умумиро вобаста ба таҳсил, собиқаи корӣ, дониш ва малакае, ки нисбат ба ҳамаи хизматчиёни давлатии ҳамин категория пешниҳод мегардад, талаботи махсус нисбат ба таҳсил, собиқаи корӣ, дониш ва малакае, ки аз мушаххасоти мақомоти давлатӣ ва /ё воҳиди сохторӣ бармеояд, талаботи махсус нисбат ба таҳсил, собиқаи корӣ, дониш ва малакаро барои ишғоли ҳамин мансаб дар бар мегирад.

Фасли 3 «Ўҳдадориҳои мансабӣ» номгӯи вазифаҳои мушаххас, кор, ўҳдадориҳои ба зиммаи хизматчиӣ давлатӣ гузошташударо бо назардошти вазифа ва функцияҳои воҳиди сохтории (раёсат, шӯъба, бахши) мақоми давлатӣ дар бар мегирад. Ин фасли асосии дастурамали мансабӣ буда, ҳамаи дигар фаслҳо аз ўҳдадориҳои хизматчиӣ давлатӣ бармеоянд.

Ўҳдадориҳои мансабии хизматчиӣ давлатӣ дар асоси ваколатҳои асосӣ, вазифа ва функцияҳои мақоми давалатӣ, воҳиди сохтории он таҳия мегардад. Аз ин рӯ ҳангоми таҳияи ин фасл бояд Низомномаи мақоми давлатӣ, воҳидҳои сохтории он, конунгузориҳои танзимкунандаи ваколат ва ҳуқуқи мақомоти давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар соҳаи мазкур мавриди омӯзиш қарор дода шавад.

Дар фасли мазкур шакли амалӣ намудани ўҳдадориҳои мансабии хизматчиӣ давлатӣ зикр мегардад: роҳбарӣ менамояд, тасдиқ мекунад, таъмин менамояд, амалӣ месозад, ташкил мекунад, баррасӣ менамояд, мувофиқа менамояд, назорат мекунад, пешниҳод мекунад ва ғайра.

Барои осон гардидани иҷрои ўҳдадориҳои мансабӣ ва зикри сатҳи мустақилият матни фасли мазкурро метавон ба ду гурӯҳ тақсим кард:

1. **Хизматчи давлатӣ мустақилона иҷро мекунад.**

2. **Хизматчи давлатӣ дар ин ё он ... иштирок менамояд (якҷоя иҷро менамояд).**

Фасли чор - «Хуқук» номгӯи ҳуқуқхоеро дар бар мегирад, ки хизматчи давлатӣ хангоми иҷрои ўҳдадориҳои мансабии ба зиммааш гузошташуда дар доираи салоҳияти худ доро мебошад. Ба ғайр аз ин, дар фасл ҳуқуқи хизматчи давлатӣ бо дарназардошти мушаххасоти ўҳдадориҳои мансабии иҷрошаванда мушаххас гардонидани мешавад. Фасли «Хуқук» метавонад бандҳои зеринро дар бар гирад:

1. **Хуқуқи хизматчи давлатӣ барои мустақилона қабул намудани қарор** (зикри масъалаҳое, ки ӯ метавонад мустақилона ҳал кунад).

2. **Хуқуқ ба гирифтани иттилоот, аз ҷумла махфӣ, ки барои хизматчи давлатӣ ҷиҳати татбиқи ўҳадориҳои заруранд.**

3. **Хуқуқи назорат** (зикри масъалаҳо ва амале, ки хизматчи давлатӣ ҳамзамон бо иҷрои ўҳдадориҳои вазифавӣ ё бо супориши роҳбар ҳуқуқ дорад назорат кунад).

4. **Хуқуқи додани фармоиш, дастур ва назорати иҷрои он** (ҳуқуқи талаб намудани иҷрои амалҳои дахлдор аз ҷониби зердастон).

5. **Хуқуқи таъини** амрия, мувофиқа, гузоштани имзо ва тасдиқи ҳуҷҷатҳои намуди мушаххас.

6. **Хуқуқи манзур доштани пешниҳодот дар доираи ўҳдадориҳои муқарраргардидаи мансабӣ ва вазифаҳои воҳиди сохтори мақоми давлатӣ.**

7. **Хуқуқ дар соҳаи истифодаи таҷҳизот, нақлиёт ва мебели мақоми давлатӣ ва ғайра.**

Дар фасли 5 «Масъулият» ҳадди масъулияти хизматчи давлатӣ барои риоя накардани ўҳдадориҳои мансабии хеш ва талаботи қонунгузорӣ зикр мегардад. Дар ҳамин фасли дастурамали мансабӣ метавон бо истиноди умумӣ ба соҳаҳои қонунгузорӣ маҳдуд гардид, инчунин дар қадом ҳолатҳо нисбат ба корманд андешидани ҷазоро мушаххас намуд.

Мисол, масъулият барои вайрон кардани талаботи санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, ки дар фасли «Муқаррароти умумӣ»-и дастурамали мансабӣ зикр гардидааст ва онро хизматчи давлатӣ дар фаъолияти худ бояд ба роҳбарӣ гирад; барои иҷро накардан ё иҷрои номукамал ўҳдадориҳои мушаххаси мансабӣ; барои риоя накардани интизоми давлатӣ ва хизматӣ; барои ҳифзи моликияти давлатӣ ва ғайра зикр гардидаанд.

Чун қоида, қайди инъикоси муфассали масъулияти корманд дар дастурамали мансабӣ бо сабаби зуд-зуд вайрон намудани муқаррароти мушаххаси қонунгузорӣ, муносибати бепарвоёна нисбат ба ўҳдадорҳои алоҳида шарт шудааст. Аммо, дар дастурамали мансабӣ номбар намудани ҳамаи қонуншиканиҳои имконпазир, ки хоси намуди фаъолияти мушаххас мебошад, ниҳоят муташакил аст.

Дар дастурамали мансабӣ метавон гуруҳи қонунвайронкуниҳои имконпазирӣ хоси намуди муайяни фаъолият ва усули муайян кардани тадбирҳои масъулиятро барои содир намудани онҳо номбар кард.

Дар баъзе ҳолатҳо дар матн дастурамали мансабӣ муқаррарот оид ба масъулияти моддӣ нисбат ба мансабҳои хизмати давлати аз нигоҳи моддӣ масъул мушаххас гардонидани мешавад.

Мўҳтавои фасли мазкурро таҳлил намуда, бояд дар хотир дошт, ки шумораи бандҳои дар он тавсиятёфта набояд аз миқдори бандҳои дар фасли қаблӣ «Ҳуқуқ» мавҷуда зиёд бошад ва таносуби тақрибан баробари ҳаҷми фароҳамгардидаи ҳуқуқ ва масъулият оптималӣ ба ҳисоб меравад.

3.5. Талаботи асосӣ нисбат ба шакли дастурамали мансабӣ. Фаслҳои асосии дастурамали мансабӣ

Ҳангоми таҳияи дастурамали мансабӣ, чун қоида, ба қисми мўҳтавои он бештар таваҷҷўҳ зоҳир мегардад, ки бечунучаро ниҳоят муҳим аст. Аммо набояд фаромўш кард, ки матн танҳо баъди ба он додани эътибори ҳуқуқӣ ҳуччат ба ҳисоб меравад, яъне он бояд дорои шакли дахлдор, ҳамаи шохиси зарурӣ ва дуруст зикргардида бошад.

Ҳангоми барасмиятдарории шакли ниҳии дастурамали мансабӣ бояд таркиби фаслҳои ҳатмии дастурамали мансабиро ба инобат гирифт, ки ба инҳо дохил мешаванд:

1. Номи мақоми давлатӣ.
2. Номи ҳуччат.
3. Сана ва рақами ҳуччат.
4. Сарлавҳаи матн (номи мансаб).
5. Мўҳри тасдиқ.
6. Имзои таҳиякунандаи ҳуччат.
7. Мўҳри мувофиқа.
8. Сабт дар хусуси бо ҳуччат шинос шудани хизматчи давлатӣ.

Чор шохиси дар аввал зикргардида дар қисми болоии дастурамали мансабӣ, пеш аз матн он ҷойгир карда мешаванд. Баъди матн имзои таҳиякунанда ва сипас мувофиқа гузошта мешавад. Имзо ва мувофиқа дар дастурамали мансабӣ то тасдиқи он гузошта мешавад.

Сабт дар бораи шинос шудани хизматчиӣ давлатӣ бо ҳуҷҷат расмиёти таҳияи дастурамали мансабиро хотима мебахшад.

3.6. Ворид намудани тағйиру иловаҳо ба дастурамали мансабӣ

Дастурамали мансабӣ ҳамчун ҳуҷҷати мақсадноки фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ набояд ба коғазҳои бесамар табдил ёбад. Ин ҳуҷҷат актуалӣ ва инкишофёбанда буда, тамоми тағйироти ташкилӣ, инчунин тағйирот дар хусусияти кор, ўҳдадорихоӣ мансабӣ ва ғайра-ро инъикос намояд.

Ҳамаи тағйиру иловаҳо ба дастурамали мансабии амалкунанда бо роҳи баровардани фармони роҳбари мақоми давлатӣ ё бо роҳи тасдиқи матни дастурамали мансабӣ дар маҷмӯъ, бо назардошти тағйиру иловаҳои воридшаванда анҷом дода мешавад.

Ворид намудани тағйирот ба дастурамали мансабӣ, ба таври мисол, дар ҳолатҳои зайл зарур аст:

1. Ҳангоми тағйир ёфтани ўҳадорихоӣ мансабии хизматчиӣ давлатӣ.

2. Ҳангоми гузаронидан ба мансаби (кори) дигар.

3. Ҳангоми ба зиммаи хизматчиӣ давлатӣ ҳамзамон бо ўҳадорихоӣ асосии мансабии ӯ вогузор намудани кори иловагӣ мутобиқи касби (мансаби) дигар ё чунин касб (мансаб).

4. Ҳангоми азнавташкилдиҳии сохтор ва ислоҳоти воҳидҳои сохторӣ (раёсат, шӯъба, бахш).

5. Ҳангоми тағйир ёфтани басти ўҳадорихоӣ (ихтисори штатҳо, ворид намудани воҳиди нави корӣ)

6. Ҳангоми тағйирёбии номи мақоми давлатӣ ё воҳиди сохторӣ

4. Интиҳоби кормандон

Интиҳоби кадрҳо яке аз функцияҳои марказии идоракунӣ ба ҳисоб меравад, зеро маҳз одамон фаъолияти самарабахши ҳама гуна ташкилотро таъмин менамояд. Корҳои ҳадамоти кадрӣ ва ҳайати роҳбарикунандаи ҳама гуна ташкилот ногузир ба зарурияти ҷустуҷӯ ва интиҳоби кормандон алоқаманд аст.

Санадҳои меъёрии ҳуқуқии асосие, ки масъалаи интиҳоби кадрҳоро ба хизмати давлатӣ танзим менамоянд, аз Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" ва фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 20 майи соли 2009 №659 «Дар бораи тасдиқи Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ» иборат мебошанд. Дар асоси Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" механизми интиҳоби кадрҳо ба хизмати давлатӣ озмун ба ҳисоб мера-

вад. Критерияи асосии қабул ба хизмати давлатӣ тавассути озмун ин ба талаботҳои таҳассусии нисбати мансаби маъмурии хизмати давлатӣ ҷавобгӯ будани довталаб аст.

4.1. Омилҳои интиҳоб ба хизмати давлатӣ

Интиҳоби шаҳрвандон ба хизмати давлатӣ бо назардошти як қатор омилҳо амалӣ мегардад. Ин омилҳоро шартан метавон расмӣ ба ҳуҷҷатӣ иҷтимоӣ ва касбии таҳассусӣ тақсим намуд.

Ба талабот нисбат ба ҳуҷҷатҳои марбут аст, ки шаҳрванд ҳангоми қабул ба хизмати давлатӣ пешниҳод менамояд. Омилҳои дигари расмӣ тибқи Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" ва Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 20 майи соли 2009 №659 «Дар бораи тасдиқи Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ» иборат мебошад:

1. ариза ба номи роҳбари мақоми давлатӣ тибқи шакли тасдиқнамудаи замимаи №1 ба Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ,

2. варақаи шахсии баҳисобирии кадрҳо (бо ду сурати андозаи 4x6)

3. шарҳи ҳол,

4. нусхаи ҳуҷҷат дар бораи таҳсилот,

5. нусхаи дафтарчаи меҳнатӣ (ба истисноӣ ҳолатҳои, ки агар шахс собиқаи меҳнатӣ надошта бошад),

6. маълумотнома оид ба вазъи саломатӣ, тибқи шакли 086 УЕ,

7. нусхаи шиноснома,

8. маълумотномаи мақомоти андоз дар бораи пешниҳоди маълумот оид ба вазъи амволӣ.

Ба омилҳои расмӣ интиҳоб инчунин маҳдудиятҳои вобаста ба хизмати давлатӣ марбутанд. Ин маҳдудиятҳо мутобиқи моддаи 16 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" ва моддаи 9 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи мубориза бо коррупсия" муқаррар гардидаанд. Мутобиқи моддаҳои мазкур шаҳрванд наметавонад ба хизмати давлатӣ қабул карда шавад ва хизматчиӣ давлатӣ наметавонад дар ҳолатҳои зайл дар хизмати давлатӣ бошад:

– доштани доғи судӣ барои ҷинояти дидаю доништа, агар ин доғи судӣ бардошта нашуда бошад ё тибқи тартиби қонун шахс сафед карда нашуда бошад;

– тобеяти мустақим, таҳти назорат қарор доштан ё ҳисоботдиҳанда будани шахси довталаб ё ишғоли мансаб дар мансабҳои, ки ҳешу ақрабон наздики ӯ ишғол намудаанд;

– агар шахс шаҳрванди давлати хориҷӣ ё шахси бешаҳрвандӣ бошад, ба истиснои ҳолатҳое, ки иҷозати чунин шахсон ба хизмати давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон бо санадҳои ҳуқуқии байналмилалии эътирофнамудаи Ҷумҳурии Тоҷикистон пешбинӣ шудааст ва ғайра.

Ба ғайр аз ин бояд ба инобат гирифт, ки хизматчиӣ давлатӣ наметавонад ба дигар қори пардохтшаванда, бо шартӣ ҳамкориӣ штатӣ машғул шавад, ба истиснои фаъолияти илмӣ, эҷодӣ ва омӯзгорӣ. Шахси барои иҷрои вазифаҳои давлатӣ ваколатдор хангоми дар хизмати давлатӣ буданаш бояд тахти кафолат ва идоракунии ба боварӣ асосёфта ҳиссаи (саҳмияи) дар сармояи оинномавии ташкилоти тичоратӣ тахти моликияташ қарордоштаро супорад.

Ба омилҳои иҷтимоӣ хангоми интихоби шаҳрванд ба хизмати давлатӣ бояд маълумот дар бораи синну сол, вазъи саломатӣ, иттилоот дар бораи вазъи амволӣ, муносибати ҳешу ақрабӣ бо дигар хизматчиёни давлатӣ, донишҷӯи забони давлатӣ ва дигар маълумот дохил карда шавад.

Омилҳои касбии тахассусӣ интихоб ба хизмати давлатӣ аз маҷмӯи талабот вобаста ба самти касб, сатҳи таҳсилоти касбӣ ва мутобиқати иҷтимоӣ он ба мансаби давлатӣ, собиқаи қорӣ, таҷрибаи марбут ба ихтисос, сатҳи донишҷӯи қонунгузорӣ вобаста ба иҷрои ӯҳдадорӣҳои дахлдори мансабӣ иборат мебошад.

4.2. Манбаъҳои ҷалби қорандон барои ишғоли мансабҳои давлатӣ

Ҷустуҷӯи қорандон барои ишғоли мансабҳои ҳолӣ метавонад аз ҳисоби захираҳои дохилии мақоми давлатӣ ва аз ҳисоби манбаъҳои беруна амалӣ гардад. Мутобиқи Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои ҳолии маъмурии хизмати давлатӣ дар мақомоти давлатӣ озмун барои ишғоли мансабҳои ҳолӣ дар шакли дохилӣ ва қушода (озод) гузаронида мешавад.

Озмун дохилӣ барои хизматчиёни давлатии маъмурӣ дар доираи як мақоми давлатӣ ҷиҳати таъмини болоравии мансабии хизматчиёни давлатии маъмурии мақоми мазкур, ки ба талаботи тахассусӣ мувофиқат менамоянд, дар мувофиқа бо мақоми ваколатдори соҳаи хизмати давлатӣ гузаронида мешавад.

Манбаъҳои дохилии ҷалби қорандон – қабули қорандон аз ҳисоби манбаъҳои дохилӣ дар маҷмӯъ аз бисёр ҷиҳат ба сиёсати кадрӣ мақоми давлатӣ вобаста мебошад. Истифодаи оқилонаи захираҳои мавҷудӣ инсонӣ имкон медиҳад, ки бе интихоби қорандони нав сурат гирад. Афзалият аз он иборат аст, ки барои рушди хизматчиӣ давлатӣ имконият ба миён меояд, фазои равонию иҷтимоӣ дар

коллектив беҳтар мегардад. Ҳамчунин хароҷоти кам барои ҷалби корманд қобили тавачҷӯх мебошад. Зимни бароҳмони чунин услуби кор афзоишу рушди кадрҳои ҷавон ба миён омада, бидуни мутобиқшавӣ мансабҳои ишғолнашуда мукамал мегарданд.

Норасоии манбаҳои дохилии ҷалби кормандон аз зухуроти «ҷӯрабозӣ» (хешу ақрабӣ) ҳангоми ҳалли масъалаҳои қорӣ, таназзули фаъолнокии кормандони қаторӣ, ки ба мансаби роҳбариқунанда довталабанд, инчунин зоҳир шудани шиддат ва рақобат дар коллектив ҳангоми мавҷуд будани якҷанд довталабон ба мансаб имконпазир мебошад.

Озмуни кушод барои хизматчиёни давлатии маъмурии мақомоти давлатии озмуно эълоннамуда, хизматчиёни давлатии маъмурии дигар мақомот ва оммаи васеи шаҳрвандон, ки ҷавобгӯи талаботи таҳасусӣ мебошанд, доир карда мешавад.

Камбудихҳои ҷалби кормандон аз ҳисоби манбаҳои беруна аз инҳо иборатанд: хароҷоти зиёд барои ҷалби кадрҳо; баланд будани вазни қиёсии кормандоне, ки аз берун қабул карда мешаванд, барои норизо шуда аз кор рафтани кадрҳо мусоидат менамояд; мӯҳлати мутобқгардӣ тӯлонӣ хоҳад буд; имкониятҳои рушди хизматӣ барои хизматчиҳои давлатӣ маҳдуд мегардад, ки фазои иҷтимоию равониро дар байни коллектив ҳалалдор месозад.

Манбаҳои берунаи ҷалби кормандон имкон медиҳад, ки интиҳоби нисбатан васеи довталабон ба мансаб таъмин карда шавад. Шахси нав, чун қоида, зуд барои эътирофи худ байни коллектив кӯшиш менамояд, ки ҳолати ба миён омадани таҳдиду дасисаро дар дохили мақом паст намояд.

Шакли гузаронидани озмуно (дохилӣ ё кушодаро) роҳбари мақоми давлатӣ муайян менамояд. Роҳбари мақоми давлатӣ ҳуқуқ дорад озмуни дохилро нагузаронида, озмуни кушод эълон кунад.

4.3. Усули интиҳоби кормандон

Раванди интиҳоб бисёрдара мебошад. Давраҳои асосӣ – сӯҳбати интиҳобии пешакӣ; таҳлили ҳуҷҷатҳои пешниҳодшуда; мулоқот; тест; санҷиши тавсияҳо ва рӯйхати қорҳои анҷомдодашуда.

4.3.1. Сӯҳбати интиҳобии пешакӣ

Дар баъзе мақомоти давлатӣ гузаронидани сӯҳбати интиҳобии пешакӣ амалӣ мегардад. Ин расмиёт дар Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ пешбинӣ нашудааст, зеро он ба расмиёти озмунӣ дохил намешавад, вале ҳангоми интиҳоби кормандон яке аз давраҳои

аввалин ва зарурӣ мебошад. Мақсади он аз шиносӣ бо номзад, муайян намудани маълумоти умумӣ дар бораи номзад, мисол таҳсилот, таҷрибаи корӣ ва малакаи муошират иборат мебошад.

4.3.2. Таҳлили ҳуҷҷатҳои пешниҳодшаванда, аз ҷумла маълумоти анкетавӣ

Таҳлили ҳуҷҷатҳои пешниҳодшуда усули оддӣ, арзон ва нисбатан самарабахши интихоби ибтидоии кадрҳо ба ҳисоб меравад. Ин усул дар Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ ҳамчун яке аз давраҳои интихоби озмунӣ ба хизмати давлатӣ пешбинӣ шудааст. Шиносӣ бо номзадҳо аксар тавассути омӯхтани ҳуҷҷатҳои аризавии онҳо сурат мегирад. Таҳлили ҳуҷҷатҳо аз таҳлили аризаи хаттӣ барои қабул ба кор, варақаи шахсӣ, ҳолнома, ҳуҷҷатҳо дар бораи таҳсилот, дафтарчаи меҳнатӣ, расм, маълумотномаи тиббӣ ва тавсифнома иборат аст. Инчунин ҳуҷҷатҳои иловагии фиристодаи номзад (нусхаи ҳуҷҷат дар бораи унвони илмӣ, дониш, баланд бардоштани сатҳи таҳассус, номгӯи корҳои илмӣ, тавсифнома, тавсияҳо) омӯхта мешаванд.

Таҳлили ҳамачонибаи ҳар кадоми аз ин ҳуҷҷатҳо имкон медиҳад, ки дар бораи номзад маълумоти пешакӣ гирифта шавад ва зарурати гузаронидани давраи минбаъдаи интихоб муайян гардида, инчунин вақти кормандони хадамоти идоракунии кормандон махсусан ҳангоми зиёд будани теъдоди ҷойҳои ҳолӣ ва хоҳишмандони ишғол намудани ҷойҳои корӣ сарфа карда шавад.

Бояд тазаққур дод, ки тарҷумаи ҳол (ҳолнома) ҳангоми интихоби кадрҳо дорои аҳамияти муҳим мебошад. Таҳлили маълумоти ҳолнома яққоя бо дигар усули интихоб барои амали зайл таъсир мерасонад:

1. мутобиқати сатҳи таҳсилоти аризадиханда ба талаботи ҳадди ақали таҳассусӣ,

2. мутобиқати таҷрибаи амалӣ ба хусусияти мансаб,

3. мавҷудияти дигар навъи маҳдудиятҳо барои иҷрои ўҳдадории мансабӣ,

4. сатҳи шахсоне, ки метавонанд кормандро тавсия намоянд, баърои ҷамъоварии маълумот ва гирифтани иттилооти иловагӣ кӯмак намоянд.

Ҳамзамон бояд дар хотир дошт, ки ин усул дар баҳодиҳии нерӯ ҳеле тақрибӣ мебошад, зеро ба таври истисноӣ ба далелҳои ҳаётию собиқайи кории номзад нигаронида шуда, вазъи имрӯза ва имконияти ўро вобаста ба рушди касбӣ фаро намегирад.

4.3.3. Мулоқот бо номзадҳо

Давраи минбаъдаи интиҳоб мутобиқи Низомнома аз сӯҳбат – мулоқот иборат аст. Танҳо бо доштани маълумоти хуччатӣ дар мавриди номзад сатҳи мутобиқати ўро ба мартабаи эълоншуда муайян намудан имконнопазир аст. Дар ин ҳолат мулоқот бо довталаб дорои аҳамияти муҳим мебошад. Дар чараёни он сатҳи дониш, таҳассус, сифатҳои касбӣ, донишҷӯи забонҳои давлатӣ ва хориҷӣ, кор бо технологияҳои муосири электронӣ муайян карда мешавад. Тартиб ва шакли баҳодихӣ ҳангоми сӯҳбат бо довталаб аз ҷониби комиссияи озмунӣ муайян карда мешавад.

Дар чараёни мулоқот мубодилаи иттилоот маъмулан дар шакли саволу ҷавоб сурат мегирад. Бояд дар хотир дошт, ки вобаста ба таасуроти нахустин, аз дақиқаҳои аввали сӯҳбат набояд нисбати аризадиҳанда ба ҳулоса омад. Ҳолатҳои дучор меоянд, ки шахси сӯҳбатро доирнамуда ақидаи худро бо намуди зохирии ў, вазъи иҷтимоӣ, тарзи рафтор ва ғайра асоснок месозад. Масъалаи дигар баҳодихии номзад дар муқоиса бо номзоди дигар мебошад. Қарор бояд танҳо ҳангоми дар даст доштани иттилооти зарурӣ ва бо назардошти талаботе, ки хусусияти кор тақозо менамояд, қабул карда шавад. Мулоқот бояд атрофи масъалаҳои доир гардад, ки омилҳои муҳими интиҳоб ба ҳисоб мераванд.

Ҳангоми гузаронидани мулоқот тавсия дода мешавад:

- Барқарор намудани ҳамдигарфаҳмӣ бо номзад ва фароҳам овардани имконияте, ки ў худро озод эҳсос кунад.

- Дар чараёни сӯҳбат равона кардани тавачҷӯҳи асосӣ нисбат ба кор.

- Норавоии баҳодихӣ вобаста ба эҳсосоти аввалин. Муҳим аст, ки дар хусуси ҳаёт ва фаъолияти довталаб ҳамаи иттилооти зарурӣ ҷамъоварӣ карда шавад;

- Омӯзиш ё пай бурдани ҳолати равонии номзад.

4.3.4. Тест ҳамчун усули интиҳоби номзад

Яке аз усулҳои, ки барои осон гардонидани қабули қарор вобаста ба интиҳоб истифода мегардад, усули тестӣ барои қабул ба хизмати давлатӣ мебошад.

Мутобиқи Низомномаи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани мансабҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ мақоми баргузоркунандаи озмун барои муайян кардани сатҳи дониш ва малакаи касбии номзадҳо метавонад усули тестино истифода намояд. Низомнома меъёрро дар бораи ҳатман гузаронидани ин усул муқаррар накардааст ва ин ба комиссияи озмунӣ имкон медиҳад, ки ҳангоми интиҳоби усули мазкур муваққилан қарор қабул кунад. Танҳо ҳанго-

ми истифодаи усули боҳодихӣ хуб мешуд, ки онро бо протоколи комиссияи озмунӣ тасдиқ намоянд.

Таҳлили варакаи шахсии баҳисобгирии кадрӣ, ҳолнома ва ариза на ҳамеша манбаи боэътимоди муайян намудани сатҳи касбии номзад мебошад, зеро дар он аксар фаъолияти собиқайи номзад инъикос ёфта, дар мавриди сатҳи имрӯзаи қобилияти ӯ ва коршоямӣ барои мавқеи эълонгардида маълумоти дақиқ дода наметавонад. Аз ин рӯ, аксар тестҳои мухталиф истифода мегарданд, ки барои санчиши номзадҳо, интихоби беҳтарин номзадҳо усули нисбатан боэътимод эътироф шудаанд.

Бо кӯмаки тестҳо метавон суръат ва дақиқии иҷрои кор; устувории таваҷҷӯҳ; саҳеҳкорӣ, қобилияти самтгирии босуръат; таҳаммул, қобилияти иҷроия; тамоили шахсӣ, қобилияти умумӣ; коршоямӣ номзад барои ҳалли проблемаҳои мушаххас, иҷрои корҳо дар ҷойи пешниҳодшаванда; омодагии касбӣ; манфиатнокӣ ба кор; сатҳи қобилияти ақлонӣ; тамоюл ба таҳсил; манфиатҳо; шахсият; хотира; муошират; заминаҳои сарварӣ ва дигар таснифот баҳо дода шаванд.

Афзалияти усули мазкури интихоб аз он иборат аст, ки ба номзад барои давраи ҳозира баҳо дода шуда, норасоии асосии он бе хароҷоти зиёд ошкор карда мешавад. Аз ҷониби дигар ин усул бо он арзишман аст, ки сифатҳои мусбии инсонро нисбат ба сифатҳои манфӣ камтар ошкор менамояд.

4.3.5. Санчиши тавсияҳо аз рӯйхати хизматҳо

Мактубҳои тавсиявиро метавон ҳам хангоми гузаронидани таҳлили ҳуҷҷатҳо ва ҳам баъди таҳияи рӯйхати шахсони барои сӯҳбат омодашуда санчид. Амалия нишон медиҳад, ки бо роҳбари собиқ ва ҳамкорони номзад сӯҳбат намуда, метавон на танҳо дар бораи ӯ ин ё он иттилоотро дастрас кард, инчунин дар мавриди он, ки довталаби мазкур аз кадом ҷиҳат қавӣ мебошад, бо ӯ кадом мушкилот вучуд дошта метавонад, кадом корҳоро ӯ метавонад хуб анҷом диҳад ва кадом корҳоро на он қадар хуб иҷро мекунад, маълумоти ҷолиб ба даст овард. Хангоми муқоисаи натиҷаҳои мазкур бо натиҷаҳои тадқиқот ва мусоҳиба метавон дар мавриди номзад бисёр чизҳоро аз бар намуд.

Тавсияро метавон тавассути телефон, факс ё почтаи электронӣ низ санчид.

4.3.6. Маълумотномаи тиббӣ оид ба вазъи саломатӣ

Мутобиқи моддаи 16 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" шаҳрванд ҳуқуқ надорад хангоми мавҷудияти бемории бо ҳулосаи муассисаи тиббӣ тасдиқшуда, ки барои иҷрои ӯҳдадо-

риҳои мансабӣ мамониат мекунад, ба хизмати давлатӣ қабул гардад. Муоинаи тиббӣ барои он гузаронида мешавад, ки оё инсон аз нигоҳи ҷисмонӣ мансаби пешниҳодшударо иҷро карда метавонад ё не. Маъмулан номзадҳо маълумотнома дар бораи вазъи саломати роҳангоми пешниҳоди ҳуҷҷатҳо барои кор дар хизмати давлатӣ пешниҳод менамояд.

4.4. Интихоби озмунӣ ва расмиёти гузаронидани он

Озмун барои ишғоли мансаб – ин аз теъдоди номзадҳо барои ишғоли мансабҳо ошкор намудани шахсе мебошад, ки бештар ҷавобгӯи талаботи мансаб аст. Озмун инҳоро дар бар мегирад: мавҷудияти ҳатмии на камтар аз ду номзад барои ишғоли мансаб; мавҷудияти намояндаи мақома, ки ваколатдор аст баҳодихии тавсифоти аз озмун гузаштагӣро анҷом диҳад; омилҳои баҳодихии довталабон; расмиёти гузаронидани озмун. Натиҷаҳои озмун, ки бо қарори комиссияи дахлдор ба расмият дароварда шудааст, барои таъин ба мансаб асоси зарурӣ ва кофӣ ба ҳисоб меравад. Озмун аз давраҳои зайл иборат аст:

1. Таъсиси комиссияи озмунии мақоми давлатӣ.

2. Таҳия ва нашри эълон дар бораи гузаронидани озмун дар рӯзномаҳои ҷумҳуриявӣ ва маҳалӣ, дар веб - сайтҳои мақоми давлатӣ (ҳангоми озмуни дохилӣ дар рӯзномаҳои соҳавӣ ва/ё гӯшаҳои эълони мақоми давлатӣ).

3. Шинос намудани номзадҳо бо дастурамали мансабии мансаби ҳоли ва номгӯи масъаласе, ки ба озмун пешниҳод шудаанд (аз ҷониби ҳадамоти кадрӣ).

4. Қабули ариза ва ҳуҷҷатҳо.

5. Таҳияи рӯйхати номзадҳое, ки ҳуҷҷатҳоро супоридаанд.

6. Баррасии ҳуҷҷатҳои номзадҳо вобаста ба мутобиқат ба талаботи таҳассусӣ ва таҳияи рӯйхати мухтасари номзадҳое, ки ба сӯҳбат иҷозат дода мешаванд.

7. Гузаронидани сӯҳбат бо номзадҳо, баҳодихӣ ва ҷамъбасти озмун.

8. Баррасии такрорӣ ҳуҷҷати номзадҳо барои муайян намудани мутобиқати онҳо ба талаботи таҳассусӣ ва/ё гузаронидани сӯҳбати такрорӣ дар ҳолатҳои пешбининамудаи Низомнома)

9. Татбиқи қарори комиссияи озмунии.

Қарори роҳбари мақоми давлатӣ барои гузаронидани озмун асос мебошад. Бо қарори роҳбар инчунин комиссияи озмунии таъсис дода мешавад. Таъсиси комиссияи озмунии даврано яқуми гузаронидани озмун ба ҳисоб меравад. Комиссияи озмунии доимоамалкунанда буда, дар ҳаёти раис, котиб ва аъзои он таъсис меёбад ва аз 5 то 7 нафарро

дар бар мегирад. Ба ҳайати комиссияи озмунӣ мутобиқи мансаб роҳбари мақоми давлатӣ (ё муовини ӯ), намояндагони ҳадамоти кадрӣ ва ҳуқуқӣ, иттифокҳои касаба, намояндагони ташкилотҳои илмӣ ё таълимӣ ва дигар кормандони соҳибтаҷрибаи мақомоти давлатӣ дохил карда мешаванд. Ба комиссияи озмунӣ роҳбари мақоми давлатӣ (ё муовини ӯ) раисӣ менамояд. Дар қори комиссияи озмунӣ роҳбари воҳиди сохтори мақоми давлатӣ, ки кормандро ба қор қабул менамояд, ҳуқуқ дорад бо ҳуқуқи овози машваратӣ иштирок намояд.

Давраи минбаъдаи гузаронидани озмун аз наشري эълон иборат мебошад. Эълон дар бораи ҷойҳои ҳолӣ дар рӯзномаҳои ҷумҳуриявӣ ва маҳаллӣ нашр карда мешаванд. Ҳадамоти кадрӣ метавонад гузаронидани озмунро инчунин тавассути телевизион, радио, воситаҳои иттилоотии электронӣ ва реклама эълон намояд. Дастрасии доираи вақти иштирокчиён ба иттилоот доир ба ҷойҳои ҳолӣ ниҳоят муҳим аст.

Дар эълон зикр мегардад: номи мақоми давлатӣ; номи мансабҳои ҳолӣ, бо зикри ҳаҷми музди меҳнат; талаботи асосӣ нисбат ба номзадҳо, ки дар асоси талаботи таҳассусӣ муайян гардидааст; мӯҳлати қабули ҳуҷҷатҳо (на камтар аз 14 рӯз аз лаҳзаи наشري эълон дар бораи гузаронидани озмун); зикри маҳали ҷойгиршавӣ, суроға, маълумоти веб-сайт, суроғаи почтаи электронӣ, рақами телефон ва факси мақомоти давлатӣ (бо мақсади гирифтани иттилооти иловагӣ); дигар иттилооти иловагӣ, ки хилофи санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ намебошанд.

Ҳангоми ҷойгиркунии эълон дар хусуси гузаронидани озмун дар веб-сайт ё гӯшаи эълони мақоми давлатӣ дастурамали мансабии мансаби ба озмун пешниҳодшуда ҷой мешавад. Ариза ва ҳуҷҷатҳои номзадҳоро ҳадамоти кадрӣ қабул мекунад.

Баъди гузаштани мӯҳлати пешниҳоди ҳуҷҷатҳо ҳадамоти кадрӣ рӯйхати умумии номзадҳоро таҳия намуда, яққоя бо ариза ва ҳуҷҷатҳои пешниҳодшуда ба роҳбари мақоми давлатӣ ирсол мекунанд, ки он минбаъд ҳуҷҷатҳоро ба комиссия барои баррасӣ ва қабули қарор мефиристад.

Комиссияи озмунӣ бояд қаблан усулро, ки ҳангоми баҳодиҳии номзадҳо барои ишғоли мансаби ҳолӣ истифода мегарданд, ба мувофиқа расонад. Интиҳоби усул аз намуд ва сатҳи мансаб; очилии тақмили ҷойи ҳолӣ; захираҳои мавҷуда барои расмиёти интиҳоб ва ғайра вобаста аст. Дар мӯҳлати на дертар аз панҷ рӯзи баъди ба охир расидани қабули ҳуҷҷатҳо комиссия ҳуҷҷатҳои пешниҳодшударо ҷиҳати мутобиқати номзад ба омилҳои интиҳоб таҳлил менамояд ва дар сураати мутобиқати номзад ба ин омилҳо дар бораи ба сӯҳбат иҷозат додан номзад қарор қабул мекунад. Номзадҳое, ки ба сӯҳбат иҷозат дода

нашудаанд, дар мӯҳлати се рӯзи баъди таҳияи протокол хабардор карда мешаванд.

Сӯҳбат бо номзад дар вақт ва маҳали муайяннамудаи комиссияи озмунӣ гузаронида мешавад. Номзадҳо дар мӯҳлати на дертар аз се рӯз то оғози сӯҳбат дар бораи вақти гузаронидани сӯҳбат огоҳ карда мешаванд. Дар сурати ҳозир нашудани номзад ба сӯҳбат ӯ аз озмун нагузашта эътироф мегардад. Ба ғайр аз сӯҳбат комиссияи озмунӣ метавонад ҳама гуна усулҳои интихобро, ки дар боло зикр гардидаанд, истифода барад.

Дар сурати гузаштани номзад аз сӯҳбат комиссияи озмунӣ дар хусуси тавсия додани ӯ ба ишғоли мансаби ҳоли қарор қабул мекунад. Қарори комиссияи озмунӣ хангоми хузур надоштани номзад, тавассути овоздиҳии ошкоро қабул карда мешавад. Номзад хангоме аз озмун гузашта ба ҳисоб меравад, ки агар баҳои чамъбастии гирифтаи ӯ барои ишғоли мансаби ҳоли кифоя бошад ва ба ҷонибдорӣ ӯ аксари аъзои комиссияи озмунӣ овоз дода бошанд. Дар сурати баробарии овоз овози раиси комиссияи озмунӣ ҳалқунанда ба ҳисоб меравад. Чараёни сӯҳбат бо номзад ва қарори комиссияи озмунӣ дар шакли протокол ба расмият дароварда шуда, аз ҷониби раис, аъзои комиссия ва котиби комиссияи озмунӣ имзо гузошта мешавад. Дар мӯҳлати на дертар аз 5 рӯзи баъди гузаронидани озмун номзад оид ба натиҷаҳои озмун дар шакли хаттӣ огоҳ карда мешавад.

Мутобиқи Низомномаи озмун роҳбари мақоми давлатӣ вазифадор аст, ки дар асоси қарори комиссияи озмунӣ номзадҳои тавсияшударо барои ишғоли мансабҳои ҳоли дар мӯҳлати на дертар аз 5 рӯз таъин намояд. Аммо бояд ба инобат гирифт, ки қарори комиссияи озмунӣ аксар дорои хусусияти тавсиявӣ мебошад. Роҳбари мақоми давлатӣ ҳуқуқ дорад қарори комиссияи озмуниро дар хусуси мувофиқати номзад ба мансаби ҳоли рад намояд ё гузаронидани озмунӣ такрориро таъин намояд. Дар чунин ҳолат роҳбари мақоми давлатӣ вазифадор аст, ки далелҳои асоснокро барои қабули чунин қарор пешниҳод намояд. Нисбати қарори роҳбари мақоми давлатӣ дар хусуси радди таъини номзад ба мансаби ҳоли метавонад аз ҷониби комиссияи озмунӣ ё номзад ба мақоми ваколатдор ё ба суд дар чараёни 10 рӯзи баъди гирифтани раддия шикоят карда шавад.

Дар раванди баргузори озмунҳо бояд нақши мақоми ваколатдори соҳаи хизмати давлатиро ҷиҳати интиҳоби озмунӣ махсус таъкид намуд. Мутобиқи Низомнома иштироки намоёнҳои ин мақом дар чараёни гузаронидани сӯҳбат бо номзадҳо ҷиҳати ишғоли ҷойҳои ҳоли хатмӣ мебошад ва дар мӯҳлати на дертар аз се рӯзи то гузаронидани сӯҳбат ин мақом дар хусуси гузаронидани ин сӯҳбат ба таври хаттӣ

огоҳонида шавад. Намояндаи мақоми ваколатдор дорои ҳуқуқи овоз додан мебошад. Дар сурати риоя нагардидани талаботи Низомнома ва қабули қарори нодуруст метавонад оиди бекор кардани чунин қарор пешниҳод манзур намояд.

Ҳуччатҳои номзадҳо барои интихоби озмунӣ дар ҷараёни се соли баъди ҷамъбасти озмун метавонад дар ҳадамоти кадрӣ мақоми давлатӣ нигоҳ дошта шавад ва метавонад ба номзаде, ки аз озмун нагузаштааст, дар асоси муроҷиати хаттӣ ё забонхат баргардонида шавад.

5. Аттестатсия ва баҳодиҳии фаъолият

5.1. Аттестатсияи хизматчиёни давлатӣ

Баҳодиҳии натиҷаҳои фаъолияти хизматчиёни давлатии Тоҷикистон дар шароити имрӯза метавонад бо гузаронидани аттестатсия анҷом дода шавад. Ин расмиёт дар Низомнома дар бораи тартиб ва шартҳои гузаронидани аттестатсияи хизматчиёни давлатии маъмури қонунӣ гардонида шудааст, ки тартиб ва шартҳои гузаронидани аттестатсияи хизматчиёни давлатии маъмуриро танзим менамояд.

Аттестатсия аз расмиёти муайян намудани мутобиқати хизматчиёни давлатии маъмури ба мансаби ишғолнамуда, бо роҳи баҳодиҳии натиҷаҳои ўҳдадорӣҳои хизматӣ, сатҳи дониш, малака ва омодагии касбии ӯ иборат аст. Аттестатсияи хизматчиёни давлатӣ (ба истиснои хизматчиёни сиёсии давлатӣ ва хизматчиёни маъмури давлатии категорияи олий) бо мақсади сифатнокии интихоби кадрҳо, ҷобачогузорӣ ва тарбияи кадрҳо, баланд бардоштани сифат ва самарабахшии хизмати давлатӣ, ба даст овардани иттилооти объективӣ дар хусуси иҷрои ўҳдадорӣҳои мансабӣ ва сатҳи дониши касбии хизматчиёни давлатии маъмури гузаронида мешавад.

Вазифаҳои аттестатсия аз инҳо иборатанд: (а) тақмили нерӯи кадрӣ хизмати давлатӣ; (б) баланд бардоштани масъулияти хизматчиёни давлатии маъмури ҳангоми иҷрои ўҳдадорӣҳои мансабӣ; (в) таъмини болоравии касбии хизматчиёни давлатии маъмури; (г) хавасмандгардонии меҳнати самарабахш ва босифати хизматчиёни давлатии маъмури; (д) таҳияи ҷорабинӣҳо оид ба баланд бардоштани сатҳи тахассусӣ хизматчиёни давлатии маъмури.

Принсипҳои асосии аттестатсияи хизматчиёни давлатии маъмури аз инҳо иборат аст: ошкоро (озод) гузаронидани аттестатсия; эҳтироми тарафайн ҳангоми гузаронидани аттестатсия, воқеъбинӣ ва маҷмӯӣ будани баҳодиҳии аттестатсияшаванда, асоснок будани ҳулоса ва тавсияҳои комиссияи аттестатсионӣ, таъсирнокии натиҷаҳои аттестатсия

(хатмӣ будани хулоса ва тавсияҳои комиссияи аттестатсионӣ барои роҳбари мақоми давлатӣ).

Аттестатсияи хизматчиёни давлатии маъмури як маротиба дар се сол аз ҷониби комиссияи аттестатсионӣ, ки бо фармоиши роҳбари мақоми давлатӣ таъин мегардад, гузаронида мешавад. Ба ҳайати комиссияи аттестатсионӣ мутахассисони баланддараҷаси мақоми давлатӣ дохил карда мешаванд. Роҳбарони воҳидҳои сохторӣ барои ҳар як корманди тобеи худ, ки ба аттестатсия фаро гирифта мешаванд, таснифоти хизматӣ таҳия намуда, дар мӯҳлати на дертар аз 10 рӯзи то гузаронидани аттестатсия онро ба ҳадамоти кадрӣ пешниҳод менамоянд. Дар тавсифномаи хизматӣ масъалаҳои зайли фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ зикр мегардад: сатҳи донишҷӯӣ санадҳои меъриии ҳуқуқии фаъолияти хизматчиӣ хизматчиӣ давлатиро танзимкунанда ва риояи он; татбиқи дониш ва таҷриба дар мансаби ишғолнамуда, қобилияти ташкилӣ ва ташаббускорӣ; иҷрои ӯҳдадорӣҳои мансабӣ; худтақомилдиҳӣ ва истифодаи технологияи компютерию иттилоотӣ дар фаъолияти касбӣ, дигар мушаххасоти хизматчиӣ давлатӣ (донистани забонҳои хориҷӣ, баланд бардоштани сатҳи тахассус, фаъолияти ҷамъиятӣ ва ғайра).

5.2. Расмиёти баҳодихии ҳамасолаи фаъолияти хизматчиёни давлатӣ

Вақтҳои охир, ҳамзамон бо омӯзиши таҷрибаи ҷаҳонии гузаронидани баҳодихии хизматчиёни давлатӣ, Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба масъалаҳои ҷорӣ намудани системаи баҳодихии ҳамасолаи фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ таваҷҷӯҳи махсус зоҳир менамояд. Расмиёти нави баррасишаванда аз расмиёти мавҷуда қатъан фарқ мекунад. Баҳодихии фаъолият қисми таркибии ҳама гуна системаи идоракунии захираҳои инсонӣ мебошад. Зеро барои қабули қарор вобаста ба тасдиқи тахассуси корманд; тасдиқи корманди штатӣ дар мансаб ҳангоми адои хизмат дар давраи аввали қабул ба мансаб (агар мӯҳлати шартномаи (қарордод) шаш моҳ ё як сол муайян шуда бошад); масъалаҳои вобаста ба пешрафти мансабии корманд, гузаронидани хизматчиӣ давлатӣ ба мансаби дигар ё тағйир ёфтани ҳаҷми қор вобаста ба қобилияти инфиродӣ ва манфиатҳои ӯ иттилооти заруриро фароҳам меорад. Баҳодихии фаъолият ҳаҷмун воситаҳои робитаи мутақобила барои ҳуди корманд низ ниҳоят муҳим аст. Он имкон медиҳад, ки корманд тарафҳои қавӣ ва заифи фаъолиятро бо роҳбари худ беғаразона ва объективӣ муҳокима намояд. Ҳамзамон мақсади умумӣ маҳаки ягонае хоҳад буд,

ки имкон медиҳад усули беҳбуди натиҷаҳои меҳнати корманд муайян карда шавад.

5.2. Мақсади баҳодии фаъолият

Мақсади баҳодии фаъолият дар давраи ҳисоботӣ аз лаҳзаи баҳодихии фаъолияти гузашта (маъмулан як сол) бояд аз инҳо иборат бошад:

1. Муайян намудани он, ки то кадом дараҷа хизматчи давлатӣ ба ин ё он натиҷаҳои мушаххас ноил гардид ва онҳо пешакӣ бо роҳбари мустақими ӯ мувофиқа гардидаанд, ҳамзамон ин натиҷаҳо бояд ба дастурамали мансабии хизматчи давлатӣ мувофиқат намоянд.

2. Муайян намудани ҳамаи омилҳои дохилӣ ва беруна, ки ба таъри мукамал ба ӯ мусоидат карда, барои ноил шудан ба натиҷаҳои дар боло зикргардида кӯмак менамоянд. *Омилҳои дохилӣ* – омилҳои вобаста ба қобилияти касбӣ: сатҳи донишҷи компютер, донишҷи забонҳои хориҷӣ, қонунҳо ва расмиёти вобаста ба кор. Омилҳои беруна – омилҳои вобаста ба муҳити корӣ мебошанд (яъне мавҷудияти таҷҳизоти дахлдори корӣ, дастгирӣ аз ҷониби роҳбар, ҳамкорон ва зердастон, агар онҳо мавҷуд бошанд).

3. Ба хизматчи давлатӣ фароҳам овардани захираҳои техникӣ ва инфиродӣ, ки барои иҷрои вазифаҳои ба зиммааш гузошташуда заруранд: таҷҳизот, ҷойи корӣ, таҳсил, тағйир додани моҳияти кор, дастрасӣ ба захираҳои иттилоотӣ.

4. Муҳокимаи омилҳои субъективӣ: мушаххасоти фардӣ ё хислати хизматчи, ки ба фаъолияти ӯ таъсир мерасонад. Баҳодихии фаъолият ҳадди ақал як маротиба дар як сол ва дар ҳолатҳои махсус беш аз ин низ гузаронида мешавад:

- Ҳангоми моҳиятан тағйир ёфтани ўҳдадориҳои мансабӣ дар мансаби мушаххас дар ҷараёни як сол

- Дар давраи аввали кор барои корманди нав расмиёти баҳодихии фаъолият бояд ҳатман баъди гузаштани мӯҳлати муайяншуда (як соли пурра) гузаронида шавад ва натиҷаҳои он бояд дар қарори ниҳой вобаста ба қабули корманд ба кор инъикос ёбад.

Дар ҷараёни баҳодихӣ корманд ва роҳбари мустақими ӯ ду зермақсади алоҳидаро баррасӣ менамоянд: мақсадҳои рушди амалиётӣ (ташаққулёбӣ) ва мақсадҳои пешрафти касбӣ.

Мақсадҳои пешрафти амалиётӣ – амалҳои мебошанд, ки самарабахшии фаъолияти шӯъба ва сифати расмиёти хизматрасонино беҳбудӣ мебахшанд, ки ҳам дар дохили шӯъба ва ҳам дар мақоми давлатӣ ба онҳо фароҳам оварда шудаанд. Мақсади инкишофи амалиётӣ метавонад инҳоро дар бар гирад: кам кардани вақте, ки барои

ичрои дархостҳои аз дигар воҳидҳо ё шӯъбаҳо бармеомада зарур аст; сарфаи истифодаи захираҳои моддӣ; азнавташкилдихии хизматрасонӣ ба аҳоли ва кам кардани вақти интизории онҳо; таҳияи дастурҳои хаттии роҳбарикунанда оид ба истифодаи расмиёти амалкунандаи маъмури бо мақсади кам кардани вақте, ки барои тавзеҳи он тавассути телефон сарф мешавад.

Мақсадҳои инкишофи касбӣ – амалҳои мебошанд, ки қобилияти ҳар як корманди мушаххасро ҷиҳати гузоштани саҳм барои ноил шудан ба натиҷаҳои воҳидҳо беҳбудӣ мебахшанд. Онҳо метавонанд беҳбудии малакаи кор бо компютер, донишдони забонҳои хориҷӣ, тақвияти донишҳо дар соҳаи санадҳои меъёрии ҳуқуқ, беҳбудии малакаи таҳияи ҳуҷҷатҳо, истифодаи нисбатан самарабахши нерӯи кормандони тобеъро бо роҳи ба зиммаи онҳо вогузор намудани ваколатҳои бештар ва озодӣ ҷиҳати қабули қарор дар бар гиранд.

Мақсадҳои инкишофи амалиётӣ ва касбӣ бояд ҳадалимкон дақиқ муайян карда шаванд, то ки ихтилофи манфиатҳои байни роҳбар ва корманд вобаста ба дараҷаи ноил шудан ба онҳо истисно гардад. Чунин вазъият метавонад дар ҳолатҳои, ки мақсад норавшан ифода шудааст, мисол «беҳбудии малакаи кормандон ҷиҳат кор бо компютер», «кам кардани вақте, ки барои иҷрои дархост ҷиҳати гирифтани шиносномаи хориҷӣ заруранд», «сарфаи маводи офис», «ноил шудан ба амиқ донишдони забони гуфтугӯии англисӣ» ба миён ояд. Мутобиқи амалияи байналмилалӣ мақсадҳо бояд ба панҷ омили зайл ҷавобгӯ ва «оқилона» бошанд (*SMART* – аббревиатураи англисӣ буда, дар зер тавзеҳ дода мешавад):

Specific, мушаххас, умумӣ намебошад, яъне бояд дақиқ муайян гардида, аз дигар мақсадҳои дахлдор ё шабеҳ моҳиятан фарқ кунад.

Measurable, ченшаванда, яъне метавонад бо ченаки воҳидҳои, ки ба табиати ва/ё моҳияти дахлдори мақсад чен карда шавад.

1 *Acceptable*, қобили қабул, яъне аз ҷониби шахсе, ки ба он ноил мегардад, пазируфта шавад.

2 *Realistic*, воқеӣ, яъне бояд барои корманд дар доираи захираҳои, ки барои ӯ мавҷуданд, дастрас бошад.

3 *Timebound*, вобаста ба вақт, яъне ба он метавон дар доираи вақти муайян барои давраи баҳодихӣ, ки маъмулан як сол аст, ноил гардид.

Ба ғайр аз мақсадҳои рушди амалиётӣ ва касбӣ, ки ноил шудан ба онҳоро метавон дақиқ муайян кард, корманд ва роҳбари мустақими ӯ метавонанд инчунин мақсадҳои инкишофи умумиро муайян намоянд, ки барои беҳбудии саҳми корманд дар натиҷаҳои умумии воҳид муҳим

мебошад, вале чен кардани онҳо мушкил ба назар мерасад. Мақсадҳои мазкур метавонанд қисман ё пурра инҳоро дар бар гиранд:

1. Қобилияти кори конструктивӣ дар як команда (даста) бо ҳамкорон ба манфиати умумии воҳид.

2. Муносибати эҳтиромона нисбат ба зердастон, барои асосноксозии бештари онҳо ва беҳбудии натиҷаҳои фаъолият; канорагирӣ аз ҳама гуна амал ё истифодаи сухану ибораҳои, ки метавонад нисбат ба муносибатҳои гендерӣ, миллий ё таснифоти ҷисмонӣ, ҷинсӣ ҳамчун таҳқир қабул карда шавад.

3. Дақиқию пухтакорӣ ва боэътимодӣ ба он маънӣ, ки бояд дар ҷойи қор дар вақти зарурӣ ҳозир буд.

4. Риояи дақиқи мӯҳлати иҷрои вазифаҳои, ки роҳбар муқаррар намудааст ё бо ҳамкорон мувофиқа шудааст.

5. Ба зиммаи худ гирифтани ташаббуси ҷустуҷӯи роҳҳои, ки самарабахшии фаъолияти шӯъба ва сарфаи истифодаи захираҳои баланд мебардорад.

6. Муносибати дӯстона бо ҳамкорон ва намоёндагони ҷомеа, мусоидат ба онҳо, ҳатто агар кӯмаки дархостшаванда ба иҷрои мустақими ӯҳдадориҳои алоқаманд набошад.

5.4. Марҳилаҳои баҳодихии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ

Баҳодихии фаъолият маъмулан аз марҳилаи зайл иборат аст:

- 1) марҳилаи омодагӣ;
- 2) воҳурӣ – баҳодихӣ;
- 3) марҳилаи татбиқ ва амалҳои минбаъда.

5.4.1. Марҳилаи омодагӣ

Омодагии роҳбар: роҳбари бевосита барои ҳолисона ва конструктивӣ гузаронидани расмиёти баҳодихии фаъолият масъул буда, қормандонро бояд барои беҳбудии фаъолият ҳавасманд ва асоснок гардонад. Роҳбарон бояд аз танқиди рӯиности қормандон дар ҷараёни гузаронидани воҳурӣ- баҳодихӣ канорагирӣ намоянд. Аслан бояд ба далелҳо ва ҳолатҳои бевоситаи марбут ба ӯҳдадориҳои расмии қормандон тавачҷӯҳ зоҳир карда шавад. Мақсади асосии воҳурӣ – аз баҳодихӣ ва муҳокимаи масъалаи марбут ба беҳбудии фаъолияти қорманд ва дар маҷмӯъ аз фаъолияти воҳид иборат аст. Роҳбар ба воҳурӣ - баҳодихӣ бо назардошти зайл омодагӣ мегирад:

1. Таҳлили мақсад ва вазифаҳои мушаххасе, ки дар ҷараёни воҳурии баҳодихии қаблӣ мувофиқа шудаанд ва баҳодихии он, ки то кадом андоза қорманд ба ҳар кадом мақсадҳои инфиродӣ ноил гардид ва вазифаҳои гузошташударо дар кадом сатҳ ҳал намуд. Баҳодихии

дастовардҳои мақсад метавонад инҳо бошад: «аъло», «хуб», «қаноатбахш», «ғайриқаноатбахш». Ҳангоме, ки агар баҳои «қаноатбахш», «ғайриқаноатбахш» гузошта шуда бошад, роҳбари бевосита сабабхоеро, ки ӯ чунин мепиндорад ва барои ба даст овардани мақсадҳо монеа шудаанд, тазаккур медиҳад. Роҳбар инчунин чузъиёти мақсаду вазифахоеро, ки нисбат ба нақша бештар иҷро гардидаанд, зикр менамояд.

2. Муайян намудани мақсад ва вазифаҳо барои корманди баҳодихишаванда барои соли минбаъда.

3. Ба роҳбарони бевосита тавсия мегардад, ки рӯзномаи шахсиро пеш баранд ва дар он ҳамаи фаъолияти кормандонро сабт намоянд, то ин ки тавзеҳоти роҳбар ҳангоми вохӯрии баҳодихӣ ба далелҳои мушаххас асос ёбад. Бояд аз истинод ба тавзеҳоти манфӣ оид ба фаъолияти корманди баҳодихишаванда аз ҷониби дигар шахсон канорагирӣ намуд.

Омода сохтани корманди баҳодихишаванда: Барои корманд баҳодихӣ фаъолият тавассути худбаҳодихӣ вобаста ба ҳамаи мавзӯҳои дар боло зикргардида ба манфиати ӯ мебошад, зеро минбаъд ӯ метавонад бо роҳбари худ онҳоро муҳокима намояд. Корманди баҳогиранда инчунин метавонад имконпазирии истифодаи ҳуқуқи худро ҷиҳати даъвати шахси сеюм барои иштирок дар вохӯрии баҳодихӣ, бо мақсади қаблан гирифтани розигии ин шахс, баррасӣ намояд. Чунин шахс метавонад аз гурӯҳи шахсони зерин интиҳоб карда шавад: (а) ҳамкор аз ҳамин воҳид, вале корманде, ки тобеи ӯ намебошад; (б) ҳамкор аз дигар воҳид, вале на сардори роҳбари бевоситаи ӯ; (в) корманди ҳадамоти кадрӣ; (г) намояндаи иттифоқи касаба, ки барои ташкилоти дахлдор масъул мебошад. Бояд тазаккур дод, ки дар рафти баҳодихӣ фаъолият аз корманди баҳогиранда пурсидани сабабҳои дар рафти баҳодихӣ талаб намудани иштироки шахси сеюм тақозо намегардад. Зеро ӯ барои гузоштани чунин талабот ҳуқуқ дорад.

Омода сохтани корманди баҳодихишаванда ба вохӯрии баҳодихӣ аз се қисм иборат аст:

1. Таҳлили мақсад ва вазифаҳои мушаххас, ки бо роҳбар дар ҷараёни вохӯрии баҳодихӣ қаблӣ мувофиқа шудааст. Агар мақсадҳои мавҷуд бошанд, ки дар натиҷаи омилҳои таҳти назорати корманд қарорнадошта ба даст наомадаанд, мисол кӯмаки ваъдадодаи роҳбар дар шакли таълим, додани таҷҳизот ё ҷудо кардани штати иловагӣ гирифта нашудаанд, корманд бояд тавачҷӯҳи роҳбарро ба ин масъала ҷалб намояд.

2. Пешниҳоди марбут ба мақсад ва вазифаҳое, ки метавонанд ба рои дар минбаъда ба баланд бардоштани самаранокии фаъолияти воҳид дар соли оянда сахм гузоранд, бо зикри маводи иловагӣ, захираҳои техникӣ ва инсоние, ки барои ноил шудан барои ин мақсадҳо заруранд.

3. Мушоҳидаҳои шахсӣ вобаста ба кори воҳид дар маҷмӯъ ва манзур доштани пешниҳод ба роҳбарият ҷиҳати беҳбуди кор.

5.4.2. Воҳӯрӣ - баҳодихӣ

Роҳбар бояд санаи гузаронидани воҳӯрии баҳодихиро ҳади ақал як ҳафта пеш муқаррар намуда, корманди баҳогирандари вокиф созад, то ки ҳарду барои омодагӣ вақти кофӣ дошта бошанд. Роҳбар бояд рӯзи воҳӯрии баҳодихиро ҷунон ба нақша гирад, ки дар ҷараёни он зангҳои телефон, имзои ҳуҷҷатҳои фаврӣ ва ғайра хоҳири ҳеч кадомро парешон насозад. Амалия нишон медиҳад, ки барои гузаронидани воҳӯрии баҳодихӣ ҳади ақал якуним соат зарур буда, ба сифати захира метавон боз ним соат илова намуд. Ҳуди воҳӯрии баҳодихӣ аз марҳилаҳои зайл иборат аст:

1. Дар оғози воҳӯрӣ роҳбар бояд арзи эҳтироми худро ба корманд барои сахми ӯ ҷиҳати ноил гардидан ба мақсадҳои воҳид баён намояд. Арзи эҳтиром аз ҷониби роҳбар омили қавии асоснокунанда буда, боиси самти мусбии воҳӯрӣ бо корманд мебошад. Сипас роҳбар бояд мақсадҳои асосии воҳӯриро тавзеҳ диҳад: муайян намудани он, ки то ҷӣ андоза корманд ба мақсад ноил гардидааст; мувофиқаи мақсадҳо барои соли минбаъда; муҳокимаи ҳамаи дигар масъалаҳое, ки метавонанд барои беҳбуди кори воҳид сахмгузор бошад.

2. Сипас роҳбар ва корманд бояд баҳодихии худро оид ба дастовардҳои корманд вобаста ба мақсадҳои гузашташуда дар ҷараёни соли гузашта муқоиса намуда, фарқияти баҳодихиро баррасӣ намояд. Дар асл онҳо бояд ба мувофиқа расанд, ки баҳодихии ҳарду тараф ба ҳам мутобиқ гарданд ва агар ин имконнопазир бошад, роҳбар бояд фарқияти баҳодихиро зикр намояд, ки он дар парвандаи шахсии корманд сабт карда мешавад. Сарфи назар аз ин, асоси муҳокимаи минбаъдари тафсири баҳодихии роҳбар ташкил медиҳад.

3. Баъд аз ин роҳбар ва корманд бояд пешниҳодоти худро марбут ба мақсад ва вазифаҳое, ки назди корманд барои соли минбаъда гузашта мешаванд, муқоиса намоянд. Дар натиҷа бояд рӯйхати вазифаҳое таҳия гардад, ки онро роҳбар ва корманд воқеӣ ва иҷрошаванда эҳтироф мекунанд. Дар ҷараёни таҳияи рӯйхати мазкур бояд захираҳои иловагӣ, ки барои ноил шудан ба мақсадҳо заруранд, мисол, таҷҳизоти кори иловагӣ, сафари хизматӣ (таълимӣ), тағйир додани

муносибатҳои мутақобила бо дигар воҳидҳое, ки роҳбар онро бевосита назорат наменамояд, муайян карда шавад. Муҳим аст, ки мавҷудияти ин захираҳо ва дастрасии онҳо то лаҳзаи аз ҷониби корманд ба зиммаи худ гирифтани ӯҳдадорӣ барои ноил шудан ба мақсадҳо исбот карда шавад.

4. Баъди он, ки роҳбар ва корманд якҷоя мақсад ва вазифаҳои навро муайян наменамоянд, корманд шакли ниҳии нақшаи амалро ҷиҳати ноил шудан ба мақсадҳо барои имзои роҳбар таҳия наменамояд. Дар ин марҳила тавсия мегардад, ки дастурамали мансабии хизматчи давлатӣ баррасӣ гардида, хангоми зарурат ба он тағйирот ва/ё илова ворид карда шавад. Хадамоти кадрӣ нухаи аслии нақшаи амал ва дастурамали мансабиро ба парвандаи шахсии корманд ҳамроҳ мекунад.

5. Минбаъд роҳбар метавонад ба ҳама гуна масъалаҳои дигари марбут ба усули фаъолияти корманд ва муносибатҳои мутақобилаи ӯ бо ҳамкории дахл намояд ва ба он лаҳзаҳои таъқиқ кунад, ки корманд бояд дар ҷараёни баҳодиҳии соли оянда ба он тавачҷӯх зоҳир намояд. Ҳамзамон, бояд дар хотир дошт, ки ҳама гуна танқиди корманд аз ҷониби роҳбари бевосита бо ҳассосият қабул карда мешавад, зеро роҳбар дорои қудрат буда, дар оянда метавонад ба болоравии касбии корманд таъсир расонад. Барои он, ки асосноксозӣ ва сатҳи аз ҷониби корманд иҷро намудани ӯҳдадорихои худ паст нагардад, роҳбарон бояд мавқеи танқидии худро танҳо бо тасдиқи далелҳо ва тавачҷӯх ба омилҳои мусбии фаъолияти корманд маҳдуд созанд. Роҳбар бояд қисми мазкури воҳӯриро барои минбаъда дар шакли протокол қайд намояд, вале набояд онро ба хадамоти кадрӣ фиристад.

6. Баъд аз ин роҳбар бояд ақида ва тавзеҳоти кормандро марбут ба масъалаҳои умумии қори воҳид дар маҷмӯъ, инчунин роҳҳои беҳбуди он муайян намояд. Роҳбар бояд ақидаи кормандро вобаста ба имконпазирии аз нав тақсим намудани ӯҳдадорихо байни кормандони воҳиди сохторӣ бо мақсади ноил шудан ба самарабахшии бештари фаъолияти воҳид пурсад.

7. Марҳилаи ниҳии воҳӯрӣ бояд вақту замони бозиди минбаъдари муайян намояд. Ин давра метавонад камтар, вале на бештар аз як сол бошад, аз ҷумла хангоме, ки корманд ханӯз мӯҳлати муайяншударо (як сол) ба охир нарасонидааст ё дар ҳолатҳое, ки ӯҳдадорихо иҷрокунандани корманд бояд мунтазам аз ҷониби роҳбар санҷида шавад.

8. Баъди бозиди роҳбар фавран протоколи дақиқи воҳӯриро таҳия наменамояд, ки он барои қори минбаъда, инчунин омодагӣ ба воҳӯрии минбаъдаи баҳодиҳӣ кӯмак карда метавонад. Ин протокол бояд

махфӣ бошад, вале иттилооти дар он мавҷударо метавон ҳангоми муҳокимаи масъалаҳои марбут ба масъалагузорию мушаххас бо сардори ҳадамоти кадрӣ мавриди истифода қарор дод.

5.4.3. Марҳилаи татбиқ ва амалҳои минбаъда

Марҳилаи татбиқ фавран баъди воҳӯрии баҳодихӣ оғоз гардида, то боздиди минбаъда идома меёбад. Корманд барои ноил шудан ба дастовардҳо, мақсад ва вазифаҳои, ки дар чараёни воҳӯрии баҳодихӣ мувофиқа шудааст, фаъолият мекунад. Агар корманд ба мушкилиёе дучор ояд, ки онро мустақилона ҳал карда наметавонад ва онҳо барои ноил шудан ба мақсадҳои дар чараёни воҳӯрии баҳодихӣ мувофиқашударо ҳалалдор месозанд, ӯ бояд дар ин маврид ба роҳбари худ иттилоъ диҳад, инчунин ба ӯ нуктаи назари шахсиро ҷиҳати ҳалли мушкилот изҳор намояд. Вазифаи роҳбар аз назорати мушкилот ва тадбирҳои дар чараёни воҳӯрии баҳодихӣ мувофиқашуда, инчунин мониторинги пешрафти фаъолияти корманд иборат аст. Агар роҳбар дарк намояд, ки корманд созишномаи дар чараёни воҳӯрии баҳодихӣ мувофиқашударо иҷро карда наметавонад, ӯ барои муҳокимаи масъалаҳо муайян намудани проблемаҳои, ки барои ноил шудан ба мақсадҳои мувофиқашуда ҳалал мерасонанд, воҳӯрии ғайрирасмиро ташкил менамояд. Агар корманд мақсадҳои гузошташударо бо сабабҳои ба ӯ вобаста набудан иҷро карда натавонад ва роҳбар низ наметавонад ин вазро тағйир диҳад, пас ӯ қарори дигар қабул мекунад: ба таври дахлдор тағйир додани рӯйхати мақсад ва вазифаҳои қаблан мувофиқашударо.

5.5. Омили асосии баҳодихии мусбии фаъолият

Роҳбароне, ки воҳӯрии баҳодихӣ мегузаронанд, набояд фаромӯш кунанд, ки вазифаи асосии онҳо аз водор намудани кормандон барои иҷрои бехтари ӯҳдадориҳои худ иборат буда, ҳама гуна муносибати ғайрирасмӣ метавонад боиси паст кардани асосноксозии (мотиватсия) кормандон ва таназзули самарабахшии фаъолияти воҳид гардад. Аз ин рӯ, роҳбар набояд ба эҳсосот, тавачҷӯҳи шахсӣ ва ё бадбинии нафрат роҳ диҳад. Қобилияти шахси расмӣ дорои вақолатҳои васеъ ҷиҳати ноил шудан ба иҷрои ӯҳдадориҳо аз ҷониби кормандон барои баҳодихии мусбии роҳбар омили асосӣ ба ҳисоб меравад.

6. Инкишоф, таҳсил ва пешрафти мартабавӣ

6.1. Мафҳумҳо

Мутобиқи гуфтаи Р.Свонсон³ рушди захираҳои инсонӣ аз назария дар бораи одамони калон иборат аст, ки дар системаҳои истеҳсоли ҷаҳонӣ менамоянд. Концепсияи асосии рушди захираҳои инсонӣ аз инҳо иборатанд:

- Фаъолияти инфиродӣ ва ташкилӣ
- Омӯзиши инфиродӣ ва ташкилӣ

Р.Свонсон нуктаи назари қобили таваҷҷӯҳи муаллифони мухталифро пешниҳод намуда, мафҳумҳои гуногуни истилоҳи «рушди захираҳои инсонӣ»-ро пешниҳод менамояд. Баъзе аз онҳо ин ҷо зикр мегарданд:⁴

«Рушди захираҳои инсонӣ» - раванди рушд ва андӯхтани донишҳои махсус бо мақсади беҳбудии инсон, команда, раванди кор ва фаъолияти ташкилии система».

«Рушди захираҳои инсонӣ – раванди афзоиши дониш, малака ва қобилияти ҳамаи одамон дар ҷомеа».

«Рушди захираҳои инсонӣ – тавсеаи мунтазами қобилияти одамон вобаста ба корҳо, ки барои ноил шудан ба мақсадҳои шахсии ташкилот муттамарказ гардидааст».

«Рушди захираҳои инсонӣ – истифодаи таҳсил ва рушд, ташаккули мартаба ва рушди ташкилиро барои беҳбудии фаъолияти инфиродӣ ва дастаҷамъӣ ҳамгироӣ менамояд».

«Рушди захираҳои инсонӣ – фаъолияти мутташакили таълим, танзим дар дохили ташкилот барои беҳбудии корҳо (ё пешрафти шахсӣ бо мақсади беҳбудии кор, фард ё ташкилот)».

Мафҳуми «Рушди захираҳои инсонӣ» дар ҳуҷҷати СММ:⁵

«Рушди захираҳои инсонӣ – мафҳуми васеъ буда, ... чунин стратегия, сиёсат, нақша ва барномаи ҳамгироишуда ва ташаккулёфтаре барои таъмини рушди мукаммали нерӯи инсон тақозо менамояд ..., ки онҳо тавонанд инфиродӣ ё муштарақ барои беҳбудии сатҳи зиндагии худ қодир бошанд».

Дар ҳуҷҷати мазкур мо ҷонибдори мафҳуми васеи рушди захираҳои инсонӣ мебошем ва онро ба инобат мегирем, ки рушди захираи инсонӣ дар бахши ҷамъиятӣ бояд ҳамчун яке аз мушкилоти стратегияи

³ Свонсон Р.А. Заминаи идоракунии захираҳои инсонӣ

⁴ Нигар ба ҳамон ҷо.

⁵ Рушди захираҳои инсонӣ. Ҳуҷҷати Созмони Милали Муттаҳид ST/SG/AC.6 /1995/L.7/ПРИЛ. 1,7 июли 1995.

хамаи сатхҳо – аз давлат шуруъ карда, то хизматчии давлатии инфиродӣ баррасӣ карда шавад.

6.2. Рушди захираҳои инсонӣ дар баҳши ҷамъиятӣ

Соли 1995 Котиботи Созмони Милали Муттаҳид хуччати «Рушди захираҳои инсонӣ»⁶-ро нашр намуд. Хуччати мазкур вазро дар баҳши ҷамъиятӣ инъикос менамояд:

«Азбаски системаи глобалии иқтисодӣ барои мусоидгардонии динамикаи сиёсӣ баъди ҷанги сард аз нав таъсис ёфт, баҳши ҷамъиятӣ дар ҳамаи кишварҳо бо қўшиши аз нав сохтани ҷарх (қолисо) ва таҷдиди миссияи асосии он рӯ ба рӯ гардид. Ин давраи тағйироти назаррас, хатари ҷиддӣ ва ноустуворӣ мебошад. Аммо чунин давраҳои харобовар низ ба институт ва ташкилотҳо шароит фароҳам меоранд, ки барои ноил шудан ба сатҳи баланди дастовардҳо дар муҳити нави атроф парадикмахоро тағйир диҳанд.

Баҳши ҷамъиятӣ дар аксари кишварҳо (бештар дар кишварҳои дорои иқтисодӣ пешрафта ва системаи транзитӣ) бо ду имконият рӯ ба рӯ мешаванд. Дар сенарияи яқум баҳши ҷамъиятӣ метавонист функцияҳои истехсолии худро дар баҳши хусусӣ аз даст диҳад. Онҳое, ки дурнамои мазкурро дастгирӣ менамоянд, тасдиқ мекунанд, ки баҳши хусусӣ метавонист мол ва хизматрасониҳои ҷамъиятиро нисбатан самарабахш фароҳам орад. Дар чунин ҳолатҳо баҳши ҷамъиятӣ метавонист фаъолиятро кам карда, функцияҳои ниҳоят маҳдуд, вале муҳими сиёсатро иҷро кунад. Дар сенарияи дуюм баҳши ҷамъиятӣ метавонист аз нав лоиҳакашӣ гардад ва бо назардошти ўҳдадорҳои таҷдиди назаршудаи асосӣ вобаста ба паст кардани сатҳи камбизотӣ, рушди инфрасохтор, ҳавасмандгардонии рушди иҷтимоӣ, ҳифзи муҳити зист, ҳамзамон ташаққул додани шароит барои рушди баҳши хусусӣ дорои самарабахшии камтар мебуд. Дар сенарияи дуюм низ бояд нақши баҳши ҷамъиятӣ ба таъсиси шароити дахлдор барои инкишофи тўлонии иқтисодӣ ва рушди устувор мутамарказ мегардид.

Мутобиқи ҳама гуна сенария, барои ҷавобгў будан ба талаботи нав, самтҳои муҳими фаъолият барои аз нав ихтироъ намудани баҳши ҷамъиятӣ бояд баҳодихии захираҳои инсонӣ ва таҳияи стратегияи дахлдор барои рушди захираҳои инсонӣ сурат гирад.

Сиёсати мазкур ва барнома бояд инҳоро ба инобат гиранд:⁷

⁶ Рушди захираҳои инсонӣ. Хуччати Созмони Милали Муттаҳид. ST/SG/AC.6 /1995/L.7/ПРИЛ. 1,7 июли 1995.

⁷ Моддаи 1 конвенсияи рушди захираҳои инсонӣ (С.143) 1975 Созмони байналмилалӣ оид ба меҳнат

а) эҳтиёҷоти шуғл, имконият ва проблемаҳо (минтақавӣ ва миллий);

б) марҳила ва сатҳи рушди иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва фарҳангӣ;

с) муносибатҳои мутақобила байни рушди захираҳои инсонӣ ва дигар мақсадҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва фарҳангӣ.

Дар сурате, ки барои ноил шудан ба мақсадҳои рушди захираҳои инсонӣ дар бахши ҷамъиятӣ стратегия, усул ва методологияи истифодашаванда мавҷуданд чор усули интервенсионӣ моҳиятан муҳим мебошад.⁸

- Банақшагирии стратегӣ
- Иттилоот
- Идоракунии корҳо
- Рушди таълимӣ ва касбӣ

6.2.2. Банақшагирии стратегӣ

Стратегияи рушди захираҳои инсонӣ бояд қисми ҷудонопазири банақшагирии стратегияи давлат бошад, ки метавонад ба таври зайл пешниҳод гардад – нигар ба ҷадвали 1⁹:

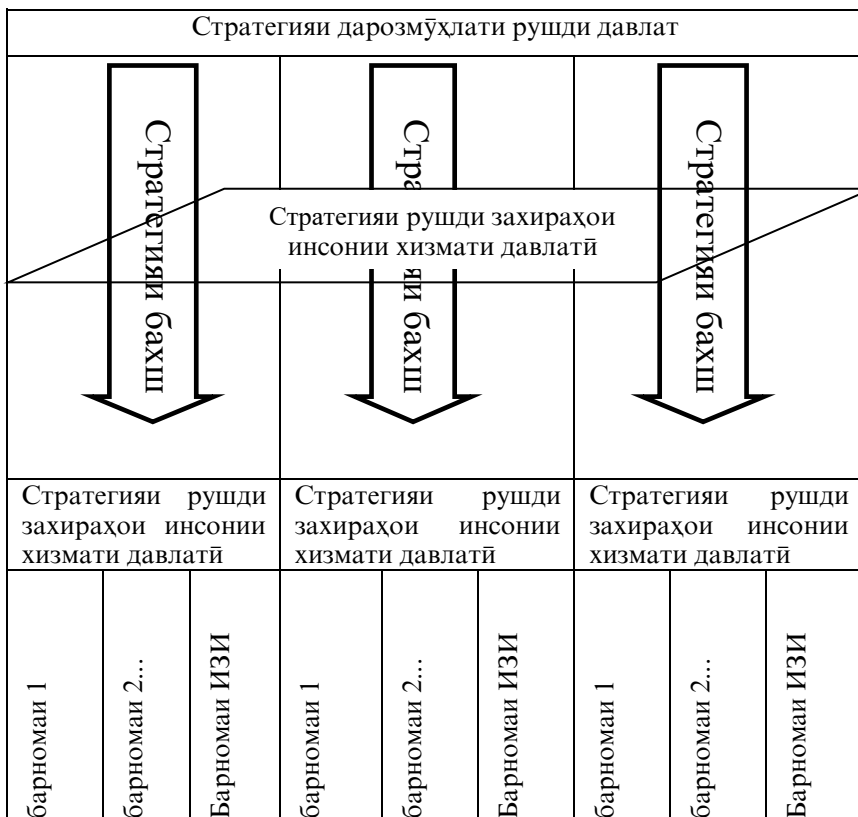
Ҷадвали 1 алоқаи байни ҳуҷҷатҳои стратегияро вобаста ба бахши ҷамъиятӣ дар бар мегирад. Барои он ки роҳбарии ҳамаи намуди фаъолияти давлат таъмин гардад, Ҳукумат бояд ҳуҷҷати асосии стратегӣ – стратегияи дарозмӯҳлати рушди давлатро инкишоф бахшад, ки дар он муносибати давлат дар дурнамои дарозмӯҳлат (то 10 сол) фаро гирифта мешавад. Ин стратегия бояд бахшҳои зайли давлатро инъикос намояд: иқтисодӣ, иҷтимоӣ, фарҳангӣ, тандурустӣ ва ғайра, ки роҳбарии умумӣ ва афзалиятҳои асосии рушд, аз ҷумла рушди захираҳои инсониро таъмин менамояд.

Нақшаи миёнаи бахшии стратегияи рушд то 5 сол (фарҳанг, тандурустӣ, ҳифз, таҳсилот ва ғайра) бояд дар асоси стратегияи дарозмӯҳлати рушди давлат инкишоф ёбад. Стратегияҳои бахшӣ (амудӣ) бояд бо стратегияи уфуқии рушди захираҳои инсонӣ, ки барои ноил шудан ба мақсадҳои стратегияи нақшаи дарозмӯҳлати рушди давлат ва мақсадҳои стратегияи бахшҳо қафолат медиҳад, тақмил дода шавад.

⁸ Рушди захираҳои инсонӣ. Ҳуҷҷати Созмони Милали Муттаҳид. ST/SG/AC.6 /1995/L.7/ПРИЛ. 1,7 июли 1995.саҳ.. 2-3.

⁹ Методологияи банақшагирии стратегӣ. Бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Литва, №827, соли 2002 қабул шудааст.

Чадвали 1. Иерархияи стратегияи давлат



Нақшаҳои бахшӣ (то се сол) аз ҷониби вазорату дигар ташкилотҳои мухталиф бо мусоидати вазоратҳо (агентҳо, департаментҳо, инспексияҳо, донишқадаҳо, мактаб, музей, китобхона, шифохона ва ғайра) амалӣ карда мешаванд. Ҳар кадоми аз мақомот ва ташкилоти мазкур бояд нақшаҳои стратегияи худро инкишоф диҳад (аз ҷумла, нақшаи рушди захираҳои инсонӣ), ки бояд ба иҷрои стратегияҳои бахшӣ ва стратегияи дарозмӯҳлати рушди давлат мусоидат намояд. Ҳамаи ҳуҷҷатҳои стратегӣ бояд системаи ҳамоҳангшудаи интегралиро дар бар гиранд.

6.2.2. Итгилоот

Чуноне, ки котиботи Созмони Милали Муттаҳид¹⁰ муайян намунадаст, директиваи дуҷум – итгилоот - як қатор иқдомҳои асосиро тақозо менамояд, ки дорои маълумоти сифатан баланд буда, дар навбати худ метавонанд барои инҳо истифода шаванд: (а) барои ҳаммонандкунии норасоноҳо вобаста ба қобилияти захираҳои инсонии бахши ҷамъиятӣ; (б) ҷиҳати ҳаммонандкунии намудҳои барномаи рушди касбӣ, ки барои навсозии сифати штат заруранд; (с) ҷиҳати ҳаммонандкунии дониш ва малакаи зарурӣ барои онҳое, ки ба кор ба бахши ҷамъиятӣ қабул карда мешаванд.

Иқдомҳои асосии зайл ҷиҳати таъсиси системаи ташаббуси итгилоотӣ барои идоракунии захираҳои инсонӣ пешниҳод мегардад: (а) тавсиф ва ташхиси системаи мавҷуда; б) банақшагирии сценарияи ояндаи муқарраргардида; (с) ҳалли равандҳои рушди захираҳои инсонӣ; (д) ченаки қобили амал будани (устувории) системаи нав.

6.2.3. Идоракунии корҳо

Бо истинод ба ҳуҷҷати Созмони Милали Муттаҳид¹¹ директиваи сеҷум – ташаббуси кор аз он бармеояд, ки агар бахши ҷамъиятӣ кӯшиш намояд эътимодно нисбат ба худ барқарор намояд ва ҷавобгӯи самарабахши нақши нави худ бошад (ҳамчун «катализатор»-и рушди иқтисодӣ ва шарикҳои бахшҳои хусусӣ ва ғайритиҷоратӣ барои идоракунии иқтисодӣ), пас он бояд тамоми нерӯи худро ба афзоиши ҳаҷми кор ва ҳосилнокии захираҳои худии инсонӣ равона созад. Ҳарчанд бахши ҷамъиятӣ мону хизматрасониро фароҳам оварда, ба осудаҳои комил мусоид намуд, ҳанӯз ҳам аз бахши ҷамъиятӣ қаноатманд набудани одамон беш аз беш афзун мегардад. Ошкор намудани роҳҳои рафъи омилҳои ғайриқаноатмандӣ дар идоракунии ҷамъиятии бахш бояд мақсади асосиро ташкил диҳад. Бахши ҷамъиятӣ бояд ба се масъала таваҷҷӯҳ зоҳир намояд:

- Муайян намудани корҳои бахши ҷамъиятӣ
- Барқарор намудани робитаи хизматрасонӣ нисбат ба натиҷаҳои тақсими захираҳои, ки ба захираҳои инсонӣ таъсир мерасонанд
- Тақвият бахшидан ба қарорҳо бо дақиқ инъикос намудани маълумоти буҷет ва хизматрасонӣ.

¹⁰ Рушди захираҳои инсонӣ, ҳуҷҷати Созмони Милали Муттаҳид ST/SG/AC.6 /1995/L.7/ заминаи 1 аз 7 июли соли 1995, сах. 2-3.

¹¹ Нигар ҳамон ҷо, сах.16

6.2.4. Рушди таълимӣ ва касбӣ

Усули чорум – рушди таълимӣ ва касбӣ дар рушди захираҳои инсонӣ шояд яке аз усулҳои нисбатан бештар истифодашаванда бошад. Тавассути барномаҳои мухталифи академикӣ ва ғайриакадемикӣ (дар кишвар ва берун аз ҳудуди он барномаҳои дарозмӯҳлат ва кӯтоҳмӯҳлат) ташаббуси мазкур чуноне, ки интизор меравад, иқтидори маъмурият ва идоракунии бахши ҷамъиятиро афзун менамояд.

6.3. Сикли таълимӣ

Ҳукумат ва муассисаҳои таълимии давлатӣ стратегияи таълим ва рушдро баррасӣ намуда, бояд муттасил ба сикли минбаъдаи таълимии идоракунии гузаранд:

Чадвали 2. Сикли таълимии идоракунии



Чадвали 2 силсилаи раванди таълимии идоракунии сикло дар сатҳи стратегӣ инъикос менамояд. Зинаи якум бояд мақсад ва вазифаҳои рушди давлат ва ҳар қадам ташкилотҳо тавзеҳ диҳад. Мақсад ва вазифаҳо бояд дар ҷараёни мӯҳлати муайяни вақт (муайян, ҷеншаванда, ноилшаванда, воқеӣ ва саривақтӣ) баён карда шаванд. Зинаи дуюм ҳаммонандкунии донишро тақозо менамояд, ки бояд ба вазифаҳои зикргардида ноил гардад. Дар зинаи сеюм ҷенаки воқеии дониш ва корҳои воқеиро дониш муайян менамояд, ки дар зинаи дуюм ҳаммонанд гардонида шудаанд. Дар зинаи чорум ташкилот бояд нақшаи таълим ва рушдро тарҳрезӣ намояд, ки натиҷаҳои зиннаи дуюм ва сеюмро ба инобат мегирад. Дар сатҳи давлатӣ он бояд боиси натиҷаҳои фармоиши давлатӣ марбут ба таҳсил дар муассисаҳои таълимӣ, ки таҳти моликияти давлат қарор дорад ё нисбат ба истинод

ба он, ки таҳсилро бояд дар бозор дарёфт кард, гардад. Дар сатҳи ташкилӣ он бояд ба сифати истинод чиҳати ба даст овардани маълумот дар бозор ё дар системаи муассисаҳои таълимие, ки таҳти моликияти давлат қарор доранд, истифода бурда шаванд. Он ҳамчунин метавонад барои тарҳрезии соҳаи фаъолият, барои фармоиши таҳсил ба шарик дар бозор ё дар системаи муассисаҳои таълимии таҳти моликияти давлат қарордошта истифода бурда шавад.

Ташкилот бояд базаи таълимиро пайдо кунад, ки ҷавобгӯи эҳтиёҷоти таълимии он бошад, на танҳо бо усули фиристодани хизматчиён ба баъзе курсҳои умумии таълимӣ. Идоракунии ташкилот бояд байни курсҳои моҳиятан самарабахши таълимӣ ва зарурӣ фарқ гузорад.

Иттилооти нисбатан дақиқ вобаста ба нақшаи сикли идоракунии дар сатҳи ташкилот дар ҷадвали 3 нишон дода шудааст.

Дар модели мазкур¹³ нуқтаи (зинаи) асосӣ бояд ҳаммонандкунии мушкилоти (ё нерӯи) мавҷудаи ташкилӣ (вобаста ба самарабахшии сифат, қонёгардонии мизочон ва ғайра), дараҷаи бетаъхир будани онҳо ва тартиби навбате, ки вобаста ба онҳо бояд корҳо пеш бурда шаванд, анҷом диҳад.

Зинаи 2 бояд сабабҳои асосӣ ва самти проблемаҳоро назорат ва ҳаммонанд кунад. Дар ин ҷо метавон сабабҳоро ҳаммонанд кард: нокифоягии муоширати интизом, рафтори ношоиста, таҷҳизоти бесифат ва ғайрисудманд, хизматрасонӣ, проблемаҳо бо лоиҳаи ниҳоят душвори ташкилӣ, расмиёти мураккаб ва ғайра.

Зинаи се ба дарк ва эътирофи проблемаҳо, сабабҳо ва соҳаҳои фарогирифтаи он бахшида шудааст. Дар зинаи мазкур бояд ниҳоят дақиқ дар сатҳҳои мухталиф ва қисмҳои мухталифи ташкилот он мененчерҳоро ҳаммонанд кард, ки ин проблемаҳоро «ба миён оварданд» ё мавҷудияти онҳоро таҳаммул намудаанд. Зинаи мазкур имкон медиҳад, ки аз таҳлили пурраи эҳтиёҷоти таълимии ҳамаи командаи идоракунандаи ташкилот раҳо ёбем ва танҳо ба он шахсоне тавачҷӯхро муттамарказ гардонем, ки манбаи проблемаҳо мебошанд.

Ҳангоми ҳаммонандкунии самти проблемаҳо ва мененчерҳои муайян, ки барои проблемаҳои мазкур масъуланд зинаи чорум бояд ҳар кадом корро (аз ҷумла, талабот нисбат ба кор ва рафтори воқеии корфарморо) таҳлил намуда, онро бо стандартҳои кор ва натиҷаҳои баҳодихии он муқоиса намояд (зинаи 5).

¹³ Ionel Chera. Problem Identification and Training Needs Assessment. Open Learning Handbook. KIPA, 2005. EU project EuropeAid/116563/D/SV/KOS.

**Чадвали 3. Сикли таълимии идоракуни ба иҷрои таҳлили пробле-
маҳо асос ёфтааст.**



Натиҷаҳои ин муқоиса фосолаи байни стандарти корҳо ва дастовардҳои воқеиро нишон медиҳад, ки нисбат ба салоҳият нокифояи ғайритаълимиро аз таълимӣ ҷудо карда, қарорҳои зарурии (даҳлати) ғайритаълимии дахлдорро иловатан ба таълимӣ пешниҳод менамояд.

Ин татбиқи таҳлилі дар зинаи 7 баррасӣ мегардад ва эҳтиёҷоти ғайритаълимиро аз таълимӣ ҷудо карда, қарорҳои зарурии (даҳлати) ғайритаълимии дахлдорро иловатан ба таълимӣ пешниҳод менамояд. Дар зинаи 8 ҳулосаҳои ноилгардида барои муайян намудани мақсад ва барнома барои таҳсил ва амал нигаронида шудааст.

Таҳсил амалӣ гардида, баҳогузори мешавад, ки боиси сикли нав мегардад.

Ин модул ба расмиёти баҳодиҳии корҳо асос ёфтааст. Муҳимии модели мазкур бояд махсус таъкид гардад, зеро хизмати давлатии Тоҷикистон раванди баҳодиҳии корҳоро фароҳам меорад ва раванди мазкур набояд ҳамчун расмиёти формалӣ танҳо барои баҳодиҳии хизматчиёни давлатӣ, балки ҳамчун восита барои таҳлили эҳтиёҷоти таҳсил ва банақшагирии рушди хизматчиёни давлатӣ баррасӣ карда шавад.

Мақомоти давлатӣ бояд талаботро дарёфт намоёнд ва муассисаҳои таълимӣ бояд ин талаботро қонеъ гардонанд, ки таҳсилро ҳавасманд гардонидани, ба хизматчиёни давлатӣ ҷихати иҷроии ӯҳдадорҳои худ ва мутамарказ гардонидани тавачҷӯҳ ба дониш, муносибат ва малақаҳои кӯмак мерасонад.

Ба амалияи кишварҳои Иттиҳоди Аврупо тақия намуда, метавон ба ҳулоса омад, ки:

1. Рушди захираҳои инсонӣ – мафҳуми доманадор буда, стратегияи ҳамгиришуда ва ташаккулёфта, сиёсат, нақша ва барномаҳои тақозо менамояд, ки рушди пурраи нерӯи одамонро таъмин менамояд, то онҳо ба таври инфиродӣ ё муштарак ба беҳбуди сатҳи зиндагии худ қодир бошанд.

2. Мақсади рушди захираҳои инсонӣ метавонад тавассути сиёсати маърифатӣ ва робитавии байни маориф, таҳсил, саломатӣ ва шуғл дар сатҳҳои мухталиф ба даст ояд.

3. Ҷор усули интервенсионӣ моҳиятан муҳиманд: банақшагирии стратегӣ, иттилоот, идоракунии корҳо, рушди таълимӣ ва касбӣ.

4. Таълим ва рушди касбӣ бояд ба таҳлили эҳтиёткоронаи эҳтиёҷоти таҳсилоти давлат дар сатҳи ташкилӣ ва инфиродӣ асос ёбад.

6.4. Таълим ва рушд дар хизмати давлатии Тоҷикистон

Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" ба шумули принципҳои хизмати давлатӣ принципҳои касбият ва салоҳиятнокии хизматчиҳои давлатӣ, инчунин принципи баландравии мансабии хизматчиҳои давлатиро дар асоси қобилият, истеъдод, тайёрии касбӣ ва талаботи таҳассусӣ таҳким бахшидааст. Таҳсили хизматчиёни давлатӣ дар муассисаҳои таълимии олиӣ касбӣ ва таҳсилоти миёнаи касбӣ ба амал бароварда шуда, дар шакли тайёркунии касбӣ, азнавтайёркунӣ, тақмили ихтисос ва таҷрибаомӯзӣ сурат мегирад (моддаи 19). Тайёркунии касбӣ, азнавтайёркунӣ ва тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ дар асоси фармоиши давлатӣ, бо назардошти талаботи мақомоти давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон анҷом дода мешавад.

Фармоиши давлатӣ аз ҷониби Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон бо пешниҳоди Раёсати хизмати давлатӣ тасдиқ карда шудааст. Қонун дақиқ наменамояд, ки оё чунин таълим ба пешрафти минбаъдаи хизматӣ ва болоравӣ вобаста ба мансаб алоқаманд ҳаст ё не.

Дар қонун мушаххас зикр нагардидааст, ки қадом мақом ба таъмини таҳсили хизматчиёни давлатӣ машғул аст. Қонун пешбинӣ наменамояд, ки таҳсил дар муассисаҳои олиӣ таълимӣ ва таҳсилоти миёнаи касбӣ ба амал бароварда мешавад. Бояд тазаққур дод, ки тибқи Қонун таҳсил танҳо дар асоси фаромиши давлатӣ сурат мегирад. Амалан, раванди таҳсили хизматчиёни давлатӣ аз ҷониби Донишкадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ ва чунин донишкадаҳои баланд бардоштан сатҳи таҳассусии наз ди вазорату идораҳо анҷом дода мешавад. Хизматчиёни давлатие, ки дар ҷамоати шаҳраку деҳот фаъолият наменамоянд, барои дастрасии таҳсил ва ҳатто иттилоот нисбатан маҳдуданд, ҳарчанд ҳадамоти кадрӣ дар таҳияи нақшаҳои таълим ва ҳамкорӣ бо марказҳои соҳавии донишкадаҳои баланд бардоштаи сатҳи таҳассус иштироқи фаъолона доранд, бо вучуди ин мавҷуд набудани муносибати ояндабинӣ ҷиҳати баланд бардоштани сатҳи таҳассуси хизматчиёни давлатӣ ва таҳлили эҳтиёҷоти воқеӣ нисбат ба таҳсил ба мушоҳида мерасад.

Таҳсил ва баланд бардоштани таҳассуси қормандон бояд ба хизматчиёни давлатӣ на танҳо дониши зарурӣ диҳад, инчунин малакаи касбии онҳоро инкишоф бахшад. Таҳсил воситаи муҳими таблиғ ва таҳкими муносибати эҳтиётқорона нисбат ба қор, мақоми давлатӣ ва тавзеҳи он мебошад, ки мақоми давлатӣ қадом рафтору муносибатро аз хизматчиёни давлатӣ интизор аст, қадом муносибат ҳавасмандгардонида, таҳким бахшида, эътироф мегардад. Дар навбати худ хизматчиҳои давлатӣ, ки барои таҳсил ва ё баланд бардоштани таҳассуси ӯ во-

ситаҳои муайян масраф мегардад, ҳамчунин масъулиятро эҳсос карда, дарк менамояд, ки мақоми давлатӣ ба ӯ умеди муайян бастааст. Ин барои асосноксозӣ ҷиҳати иҷроӣ самарабахши вазифаҳои ба зиммааш гузошташуда ва барои амалӣ намудани малакае, ки дар давраи таҳсил ба даст овардааст, замина мебошад.

Айни замон рушди таҳсили хизматчиёни давлатӣ дар Тоҷикистон аксар бо усули экстенсивӣ, яъне дар самти паҳши иттилоот пеш бурда мешавад. Ҳоло имконпазир аст, ки 4 шакли рушд ва таҳсили хизматчиёни давлатии Тоҷикистон дар шакли асл ва вариантҳои омехта ҷудо карда шавад (моддаи 19 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ"). Намудҳои асосии таҳсили хизматчиёни давлатӣ, ки ҳамин модда пешбинӣ намудааст, аз инҳо иборатанд:

1. Тайёркунӣ – раванди таҳсил дар муассисаҳои олии ва муассисаҳои касбии баъди мактаби олии барои ба даст овардани таҳсилоти дахлдор дар соҳаи идоракунии давлатӣ мутобиқи талаботи стандартҳои давлатии таълим;

2. Азнавтайёркунӣ – таҳсили хизматчиёни давлатӣ (чун қоида, 1-2 сол) ҷиҳати гирифтани донишҳои иловагии касбӣ, ки барои иҷроӣ намуди нави фаъолияти касбӣ заруранд ё марбут ба вазифаҳои дарозмӯҳлати вобаста ба пешрафти мансабӣ, тибқи барномаҳои таҳсилоти таълими иловагии касбӣ, мутобиқи Стандартҳои давлатии таҳсилоти иловагии касбии хизматчиёни давлатӣ.

3. Такмили ихтисос – раванди таҳсили кӯтоҳмӯҳлати хизматчиёни давлатӣ барои навсозии донишҳои назариявӣ, малака ва қобилият тибқи барномаҳои таълимӣ дар соҳаи фаъолияти касбии онҳо, мутобиқи талаботи пешниҳодшавандаи таҳассусӣ барои иҷроӣ самарабахши ўҳдадориҳои мансабии худ ва такмили маҳорати касбӣ.

4. Таҷрибаомӯзӣ - барои ташаккул ва дар амалия таҳким бахшидани донишҳои нави касбӣ, таҷриба ва малака, ки дар натиҷаи тарбияи пешакии назариявӣ ба даст омадааст. Таҷрибаомӯзӣ метавонад ҳамчун навъи мустақили таҳсилоти иловагии касбӣ, ҳамчунин яке аз фаслҳои нақшаи таълимӣ ҳангоми баланд бардоштани таҳассус ва азнавтайёркунии хизматчиёни давлатӣ истифода гардад.

Ба ғайр аз ин метавон таҳсилро ба ду модели зайл ҷудо кард, ки Қонун пешбинӣ накардааст, вале дар амалия истифода мегардад:

1. Худомӯзӣ – раванди мустақилона ба даст овардани дониш ва малака мутобиқи манфиат ва эҳтиёҷоти ҳуди хизматчиёни давлатӣ барои баланд бардоштани сатҳи таҳассус ва маҳорати касбӣ.

2. Таҳсил дар ҷойи кор – раванди рушди донишу малакаи касбӣ бо мақсади иҷроӣ ваколатҳои мансабии худ, ўҳдадориҳо ё вазифаҳо ва

функ сияҳои нав, ки дар раванди кор ба миён омадаанд. Чун коида, он тибқи нақшаи инфиродӣ амалӣ карда мешавад.

6.5. Мафҳуми мартаба дар хизмати давлатии Тоҷикистон

Баъди роҳи дигаргуниҳои демократиро пеш гирифтани Тоҷикистон, муносибат нисбат ба рушди касбӣ ва пешрафти мартабавии хизматчиҳои давлатӣ тағйир ёфт. Дар зиннаи аввал ҳамбастагии манфиатҳои шахсият ва ташкилот қарор гирифт. Барои «**расидан**» ба мартаба имконият фароҳам гардид. Ин ба хизмати давлатӣ низ дахл намуд. Агар дар даврони Иттиҳоди Шӯравӣ системаи идоракунии ҳайат дорои хусусияти ташкилию фармонфармоӣ (маъмурий) дошта, амали инсон қотёна танзим мегардид, пешрафти хизматии ўро мақоми болоӣ муайян мекард, айни замон масъулияти асосӣ барои пешрафти мартабавӣ ва болоравии касбӣ ба худи шахс вобаста аст. Ба ҳамин маънӣ, мафҳуми «мартаба» маънои моҳиятан муҳимро ба даст оварда дақиқ карда шуд. Мартаба (аз франсаӣ -карьер) пешрафти самарабахш дар соҳаи фаъолият (ҷамъиятӣ, хизматӣ, илмӣ, касбӣ) маънидод мегардад. Маънои васеъ ва маҳлуди мафҳуми мартабаи хизматӣ вучуд дорад. Дар фаҳмиши васеъ «мартаба» пешрафти касбӣ, рушди касбӣ, давраи аз ҷониби хизматчиҳои давлатӣ тай намудани куллаҳои мухталифи касбӣ мебошад. Натиҷаи мартаба аз касбияти баланди хизматчиҳои давлатӣ, ноил гардидан ба мақоми эътирофшудаи касбӣ иборат аст. Омили касбият метавонад дар ҷараёни фаъолияти меҳнати инсон тағйир ёбад. Дар фаҳмиши маҳдуд мафҳуми «мартаба» аз пешрафти мансабӣ, ноил гардидан ба мақоми махсус дар фаъолияти касбӣ, ишғоли мансаби муайян иборат мебошад. Дар ин ҳолат мартаба роҳи бошуурона интихобнамудаи хизматчиҳои давлатӣ ва аз ҷониби ӯ татбиқ намудани усули пешрафти мансабӣ, кӯшиш барои ноил шудан ба мақоми интихобнамуда (иҷтимоӣ, мансабӣ, таҳассусӣ) мебошад, ки худсобиткунии касбӣ ва иҷтимоии кормандро мутобиқи сатҳи таҳассусии ӯ таъмин менамояд. Хизматчиҳои давлатӣ, чун коида, ҳам дар самти касбӣ ва ҳам дар самти мансабӣ мартабаро бошуурона интихоб менамояд ва пеш мебарад.

Рушди мартабавии хизматчиёни давлатӣ бо маҷмӯи пешрафти амудии индивид дар сохтори хизмати давлатӣ, бо шартҳои сифатан тағйир ёфтани сатҳи касбии хизматчиҳои давлатӣ, муайян карда мешавад. Метавон рушди мартабавии хизматчиёни давлатиро ба чор давра ҷудо намуд.

Давраи якум бо интихоби мартаба, муайян намудани мавқеи худ дар зиндагӣ, муайян намудани касб ва ба даст овардани таҳсилоти касбӣ алоқаманд аст.

Давраи дуҷуми рушди мартабавӣ аз таъин шудан ба мансаб то мутобиқгардии касбӣ алоқамандӣ дорад.

Давраи сеҷуми рушди мартабавӣ, ки ба давраи интиҳоб дар мансаб мувофиқ аст, бо ноил гардидан ба иҷроӣ нақш, ташаккули қобилият ва малака аз нигоҳи пешбинии интизориҳои иҷтимоӣ вобаста ба ҳамин фаъолияти касбӣ тавсиф мегардад.

Давраи чорум бо баҳодиҳии натиҷаи рушди мартабавӣ аз ҷониби хизматчиӣ давлатӣ тавсиф меёбад. Вобаста ба синну сол ва пешрафт тибқи сатҳи иерархияи системаи хизмати давлатӣ таҷамӯи нақши рушди минбаъдаи мартабавӣ афзоиш меёбад. Агар роҳи воқеии касбӣ аз бисёр ҷиҳат бо мушаххасоти фардӣ муайян гардад, пас нақши рушди минбаъдаи мартабавӣ ба тамоми ҷабҳаи зиндагии хизматчиӣ давлатӣ алоқаманд мебошад. Вобаста ба самти пешрафти мартабавии корманд дар сохтори ташкилот намудҳои зайли мартаба мавҷуданд:

1. Мартабаи амудӣ пешрафтро ба зинаи нисбатан баланди иерархияи сохторӣ дар назар дорад. Аксарият мартабаро маҳз дар ҳамин намуд тасаввур мекунад.

2. Мартабаи уфуқӣ ё аз гузаронидани корманд ба дигар соҳаи фаъолияти функционалӣ ё иҷроӣ нақшаи муайян хизматӣ дар зинае иборат аст, ки дар сохтори ташкилӣ таҳкими дақиқи расмӣ надорад (иҷроӣ нақши роҳбари гурӯҳи муваққатии мақсаднок ва ғайра). Ба ғайр аз ин мартабаи уфуқӣ – ин мартабаи мутаххасис мебошад. Маҷмӯи мансабҳоеро, ки ба намуди мазкури мартаба мувофиқанд, зинаи мартабавии мувозӣ меноманд ва зинаи хизматӣ алтернативӣ будани онро махсус таъкид менамояд. Хизматчиӣ давлатӣ мақоми мутахассиси дараҷаи баландро ба даст оварда, супоришҳои боз ҳам масъулиятнокро иҷро мекунад, байни ҳамкорон ва роҳбарият ба боварӣ ва эҳтиром сазовор шуда, дорои ҳаҷми баланди музди меҳнат мегардад.

Айён аст, ки барои дастгирии омилҳои ҳавасмандгардонии дохилӣ ва асосноксозии хизматчиӣ давлатӣ дар системаи хизмати давлатӣ инчунин бояд намудҳои муайяни ҷойивазкунӣ (ротатсия) ва пешрафти мартабавӣ ташкил карда шавад. Шартҳои муҳими рушди мақсадноки нерӯи дохилии кормандон ва истифодаи самарабахши онҳо аз банақшагирии мартабавӣ иборат мебошад.

Банақшагирии мартабавии хизматчиёни давлатӣ – яке аз самтҳои қори кадрӣ дар мақоми давлатӣ буда, ба муайян намудани стратегия, марҳилаҳои рушд ва пешрафти мутахассисон нигаронида шудааст. Ин раванди муқоисаи имкониятҳои имконпазир, қобилият ва мақсадҳои инсон нисбат ба талаботи мақоми давлатӣ, стратегия ва нақшаи рушди он мебошад, ки дар таҳияи барномаҳои рушди касбӣ ва марта-

ба ифода меёбад. Барои банақшагирии мартаба дар мақоми давлатӣ метавонанд ҳадамоти кадрӣ, худи хизматчиӣ давлатӣ ва роҳбари му-стақими ӯ машғул шаванд.

Амалияи банақшагирии мартаба дар мақомоти давлатӣ ҳамба-стагии ниятҳои шахсиро дар самти мартабаи худ бо имкониятҳои, ки дар мақоми давлатӣ дастрасанд, дар бар мегирад. Ҳадамоти кадрӣ ҳанӯз ҳангоми қабули номзад ба мансаб бояд мартабаи эҳтимолиро тарҳрезӣ наояд ва онро бо номзад, бо назардошти мушаххасоти ин-фиродӣ ва асосноксозии ҳос, муҳокима наояд. Системаи маҷмӯии идоракунии раванди мартаба бояд мақсадҳо, функсияҳо, технология, принципҳо, сохторҳои ба ҳам алоқаманд ва кадрҳои идоракунии мар-табаро фаро гирад. Мақсади системаи идоракунии раванди мартаба бояд аз мақсадҳои умумии системаи идоракунии кормандон иборат буда, ҳамзамон дорои мушаххасоти муайяни соҳаи мазкури фаъоли-яи мақоми давлатӣ дар соҳаи идоракунии захираҳои инсонӣ бошад.

6.6. Механизми пешбурди равандҳои мартаба

Ба мартабаи хизматчиӣ давлатӣ қабл аз ҳама омилҳои дохилӣ – асосҳо, худбаҳодиҳӣ, вазъи саломатӣ ва ғайра таъсир мерасонад. Ҳар қадаре, ки хизматчиӣ давлатӣ бо сифатҳои касбӣ ва ҳамчун шахсият инкишоф ёфта бошад, ҳамон қадар нақши омилҳои дохилӣ ба мартабаи ӯ бештар аст. Ба мартабаи хизматчиӣ давлатӣ метавонад омилҳои бе-руна, навъи ташкилот, инчунин ҳодисаҳо низ таъсир расонад. Баъзан вазъи бамиёномада кормандро маҷбур месозад, ки то ба дараҷаи бесалоҳиятӣ расад, ҳангоме, ки мартабаи мансабӣ аз инкишофи касбии мутахассис пеш мегузарад. Бо назардошти таъсири мухталифи муҳит ба мартабаи хизматчиӣ давлатии алоҳида, ҳаминро бояд ба инобат гирифт, ки корманд ҳудаш омилҳои баҳодихии рушди касбиро интиҳоб кунад ва худбаҳодиҳиро бо ақида ва баҳодихии ҳамкорони худ муқоиса наояд.

Таҳлили санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон имкон медиҳад, ҳулоса бароварда шавад, ки дар қонунгузорию Ҷумҳурии Тоҷикистон омилҳои ҳавасмандкунандаю мусоидаткунандаи кас-бомӯзии хизматчиӣ давлатӣ ва рушди мартабавии хизматчиӣ давлатӣ таҳким ёфтааст. Яке аз омилҳои аввалини ҳавасмандкунанда барои баланд бардоштани таҳассус аз талаботи таҳассусӣ нисбат ба ман-сабҳои хизмати давлатӣ аз он иборат аст, ки сатҳи баланди таҳассусро омилҳои асосии интиҳоб ва пешрафти кадрҳо муайян менамояд. Мисол, Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" мавҷудияти таҳсилоти олӣ ва миёнаи касбӣ, собиқаи қорӣ ва тачриба вобаста ба ихтисосро ҳангоми қабул ба хизмати давлатӣ пешбинӣ ме-

намояд. Низомнома дар бораи тартиби ҳисоб кардани собиқаи хизмати давлатӣ, ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 24 апрели соли 2008 №449 тасдиқ шудааст, пешбинӣ менамояд, ки собиқаи хизмати давлатӣ барои таъин намудан ба мансаби маъмурии категорияи дахлдори хизмати давлатӣ асос мебошад.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон системаи интихоби озмунии номзадҳо ба хизмати давлатӣ, инчунин системаи пешрафти хизматчиёни давлатӣ таъсис ёфта, воқеан амал мекунад. Асосноксозӣ аз он иборат аст, ки шаҳрванд ҳудаш ҳуччатҳоро пешниҳод мекунад, дар расмиёти озмунии иштирок менамояд, ба довталабони рақиб ғолиб меояд, ба хизмати шаҳрвандии давлатӣ ба қор қабул карда мешавад.

Барои ҳавасмандгардонии рушди касбии хизматчиӣ давлатӣ тартиби додани рутбаи таҳассусии хизматчиӣ давлатӣ ва нигоҳ доштани онҳо, ки метавон ҳамчун омили гузаштан аз мартабаи касбию таҳассусӣ муайян намуд, нақши муҳим мебозад. Пардохти иловапулиҳо барои рутбаи таҳассусӣ ва собиқаи қор ҳамчун асосноксозии рушди мартабавии хизматчиӣ давлатӣ баррасӣ карда мешавад.

Омили дигари ҳавасмандгардони рушди мартабавии хизматчиӣ давлатӣ аз баҳодихии фаъолияти он иборат мебошад. Аттестатсияи хизматчиӣ давлатӣ, баҳодихии фаъолияти он барои ҳавасмандгардонӣ ва рушди мартаба вобаста ба сатҳи натиҷаҳои ноилгардида шароит фароҳам оварда, имкон медиҳад дараҷаи ҳавасмандии хизматчиӣ давлатиро муайян намуд ва дар ин асос барои банақшагирии рушди мартабавӣ замина гузошт.

Комиссияи аттестатсионӣ оид ба натиҷаҳои он метавонад ба баррасии роҳбар чиҳати дохил намудани хизматчиӣ давлатӣ ба захираи кадрҳои роҳбарикунандаи хизмати давлатӣ, оид ба болоравии касбии хизматчиӣ давлатӣ дар мансаб, пеш аз мӯҳлат ба ӯ додани рутбаи навбатии таҳассусӣ то як зина баландтар аз категорияи мансаби ишғолнамуда вале на болотар аз категорияи сеюм ва дар бораи муқофотонии моддӣ тавсия пешниҳод намояд.

7. Асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонии хизматчиӣ давлатӣ

Айни замон барои мақомоти давлатӣ, бо назардошти талаботи қонунгузорӣ ва ҷаҳони муосир, тағйиротҳое, ки дар тафаккури инсон ва ҷомеа ба миён омадааст, зарурати ташкилу бароҳмонии усулҳои нави қор ниҳоят муҳим аст. Вобаста ба ин аҳамияти ҳиссагузории ҳар як қорманд барои натиҷаҳои ниҳони фаъолияти мақоми давлатӣ афзоиш меёбад. Яке аз вазифаҳои асосии мақоми давлатӣ барои ноил гардидан ба ин мақсадҳо аз дарёфти усулҳои самарабахши раванди

идоракуни иборат аст, ки фаъолгардонии омили инсониро таъмин менамояд.

Лаҳзаи ҳалқунандаи фаъолияти судманди кормандон асосноксозии он мебошад. Асосноксозӣ дар идоракунии ҳайат яке аз мавқеи марказиро ишғол карда, он мустақиман сабабҳои тағйирёбии рафтори онҳо мегардад. Танҳо он одамоне, ки мӯхтавои фаъолияти худро дарк мекунад ва барои ноил шудан ба мақсадҳои мақоми давлатӣ кӯшиш менамоянд, метавонанд ба дарёфти натиҷаҳои баланд умед банданд. Ташаққули чунин кормандон вазифаи асосии роҳбар ба ҳисоб меравад.

7.1. Заминаи назариявии асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонии кормандон

Дар ҷомеаи муосир асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонӣ ба дониш ва механизмҳои равонӣ (психологӣ) асос меёбад. Аввалин шуда ба таснифоти равонии фаъолияти инсон назарияҳои пурмухтавое самт гирифтаанд, ки баъди ақидаи «**тозиёна ва кулчақанд**» ва шабеҳи он ба миён омадаанд. Аз ҳамаи вақт инчониб назарияҳои асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонӣ барои ҳар чӣ бештар баҳисобгирии эҳтиёҷоти муҳталиф ва сабабҳои фаъолияти инсон рӯ оварда, мунтазам барои ошкор намудани шавқмандии нафс, омилу эҳтиёҷот талош менамоянд.

Назарияи асосии асосноксозӣ:

(а) **назарияи интизорӣ**: воситаи асосии ҳавасмандии одамон барои фаъолият аз интизории подош иборат мебошад, аз ин рӯ асосноксозиро бояд бо усули дар одамон ба миён овардани интизории дахлдор анҷом дод; (б) **назарияи адолат**: мақсади асосии фаъолияти одамон аз баҳодии боадолатии ба зиммаи онҳо вогузор намудани намуди муайяни фаъолият ва подоши вобаста ба он иборат мебошад. Маҳз дараҷаи адолати аз ҷониби одамон пазируфташуда сабаби талошро муайян мекунад, одамон барои ин ё он нафси фаъолият сарф менамоянд; (в) **моделли асосноксозии Портер-Лоуэр**: мутобиқи ин модел самарабахшии меҳнат ва дараҷаи талош ба он вобаста аст, ки корманд ба арзиши подош ва итминон ба он, ки подошро дарёфт менамояд, чӣ гуна баҳо медиҳад.

Дар амалияи идоракунии тасаввурот дар мавриди имкониятҳои асосноксозии меҳнати кормандон тағйироти ҷиддиро паси сар кард. Мӯҳлати тӯлонӣ чунин ба ҳисоб мерафт, ки подоши моддӣ барои шавқманд кардани корманд ба меҳнати самарабахш омили ягона ва басанда мебошад. Фредрик Тейлор, асосгузори мактаби менеҷменти илмӣ, системаи худро ташкили меҳнати кормандонро таҳия намуд, ки

робитаи боътимоди байни самарбахшии меҳнат ва пардохти онро собит менамояд.

Аммо озмоишҳои Мэйо дар Хоторн таъсири назарраси омилҳои равониро ба самаранокии меҳнат ошкор намуданд. Бо мурури замон назарияҳои мухталифи асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонии равонӣ ба миён омаданд, ки талош мекарданд аз мавқеи мухталиф омилҳои муайянкунанда ва сохтор раванди асосноксозиро баррасӣ намоянд. Дар натиҷаи сиёсати ба ном «**тозиёна ва кулчақанд**» ба таҳияи системаи нисбатан мураккаби ҳавасмандгардонии кормандон ба меҳнат табдил гардид, ки ба натиҷаҳои омӯзиши назариявии он асос меёбад¹⁴.

Ин назарияи асосноксозӣ бо таъя ба натиҷаҳои таҳқиқоти равонӣ исбот месозад, ки сабабҳои асосии ҳамаи нерӯи худро ба қор равона кардани инсон ниҳоят мураккаб ва гуногунҷабҳа мебошад. Ба ақидаи як гурӯҳ олимони амали инсон тибқи эҳтиёҷоти он муайян карда мешавад. Дигар олимони чунин мешуморанд, ки рафтори инсон инчунин аз функцияи дарк ва интизории ӯ иборат аст.

7.2. Мафҳум, нақш ва аҳамияти асосноксозии кормандон

Асосноксозӣ аз чӣ иборат аст ва бо кадом усул ба рафтори ташкилӣ таъсир мерасонад?

Асосноксозӣ аз раванди шавқмандии инсон ба фаъолияти муайян тавассути омилҳои дохилӣ ва беруна иборат мебошад.

Таснифоти умумии раванди асосноксозиро метавон тасаввур намуд, агар мафҳумҳои барои он истифодашавандаро муайян кард: эҳтиёҷот, асосҳо, мақсад.

Эҳтиёҷот – ин ҳолати инсонест, ки ба объекти барои мавҷудияташ зарурӣ эҳтиёҷотро эҳсос менамояд. Эҳтиёҷот манбаи фаъолнокии инсон, сабаби амали мақсадноки ӯ мебошад.

Асосҳо – ин шавқмандии инсон ба амалест, ки ба натиҷаҳо нигаронида шудааст

Мақсад – ин объекти дилхоҳ ё ҳолати он, ки инсон барои дастрас намудани он кӯшиш менамояд.

Усулҳои мухталифи асосноксозӣ мавҷуданд, ки баъзе аз онҳо зикр мегарданд:

1. **Асосноксозии ғоявию психологӣ** – шавқманд гардонидани инсон ба рафтори муайян тавассути таъсири ғоявию равонӣ (психологӣ): итминон бахшидан, водор намудан, иттилоотонӣ, таъсири психологӣ ва ғайра.

¹⁴ Стюарт Крейнер. Ғояҳои асосии менеҷмент: муттафакроне, ки дунёи менеҷментро тағйир додаанд. М. ИНФРА-М, соли 2002.

2. **Асосноксозии иҷборӣ** – бо истифодаи кудрат ва таҳдиди бад гардонидани қонегардонии эҳтиёҷоти корманд ҳангоми аз ҷониби ӯ иҷро накардани талаботи дахлдор асос меёбад.

3. **Ҳавасмандгардонӣ** – таъсир ғайримустақим на ба шахсият, балки ба ҳолатҳои беруна бо кӯмаки фароҳам овардани неъмат ва омилҳое, ки кормандро барои рафтори муайян шавқманд месозад.

Ду усули аввалаи асосноксозӣ бевосита мебошанд, зеро таъсири мустақимро ба инсон дар назар доранд ва усули сеюм – ҳавасмандгардонии ғайримустақим мебошад, зеро асоси онро таъсири омилҳои беруна ташкил медиҳад.¹⁵

Фалсафаи идоракунии захираҳои инсонӣ – ин ташаққул додани рафтори кормандони алоҳида нисбат ба мақсадҳои рушди мақоми давлатӣ мебошад. Дар чунин шароит асосноксозии фаъолияти меҳнатии кормандон аҳамияти махсусро касб менамояд. Барои он ки инсон кори ба зиммааш воғузуршударо бовиҷдонона ва хушсифат анҷом диҳад, ӯ бояд ба ин кор шавқманд бошад ва ба иборайи дигар, он бояд асоснок карда шавад.

Дар идоракунии кормандон асосноксозӣ ҳамчун раванди фаъолсозии асосҳои кормандон (асоснокии дохилӣ), инчунин фароҳам овардани омилҳои ҳавасмандкунанда (асосноксозии беруна) барои дилгарм кардани онҳо ба меҳнати самарабахш баррасӣ мегардад. Мақсади асосноксозӣ аз ташаққули маҷмӯи шароитҳое иборат мебошад, ки инсонро барои анҷом додани амал шавқманд месозад, ки барои ноил шудан ба мақсади нисбатан самарабахш нигаронида шудааст.

Нуктаи асосӣ аз таъмини муносибати мусбиро дӯстонаи корманд ба доираи ўҳдадорихои худ ва «қоидаи бозии» пешниҳодшуда иборат аст, ки барои он бояд парвариши худмуайянкунии дурусти корманд ва ҳавасмандгардонӣ сурат гирад. Худмуайянкунӣ на танҳо фаҳмиши мувофиқ, инчунин маъноӣ онро дорад, ки корманд шартҳои меъёрии меҳнат ва зиндагии ўро дар ташкилот қабул намояд.

Асосҳое, ки инсонро водор месозад, ниҳоят мураккаб буда, зуд тағйир меёбад ва таҳти таъсири як қатор маҷмӯи омилҳои дохилию беруна – қобилият, таҳсил, вазъи иҷтимоӣ, осудаҳои моддӣ, афкори ҷамъиятӣ ва ғайра ташаққул меёбад. Аз ин рӯ пешгунии рафтори аъзои команда вобаста ба системаҳои мухталифи асосноксозӣ ниҳоят мураккаб мебошад.

Асосноксозӣ (мотиватсия) ҳамчун функцияи идоракунии тавассути системаҳои ҳавасмандгардонӣ татбиқ мегардад, яъне ҳама гуна амали

¹⁵ «Асосноксозии меҳнатии хизматчиён ҳамчун самарабахшии баланди фаъолияти ташкилот» Селмшев Н.В. ш.Орёл, с.2005.

зердаст бояд барои \bar{y} аз нуктаи назари қонеъ гардонидани эҳтиёҷот ё ноил шудан ба мақсадҳои он дорои оқибатҳои мусбӣ ё манфӣ бошад.

Омӯхтани коллектив метавонад ба роҳбар имкон диҳад сохтори асоснокшударо таъсис диҳад, ки тавассути он тарбияи коллективро ба самти дахлдор амалӣ хоҳад кард.

7.3. Усулҳои асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонии кормандон

Усулҳои асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонии кормандон мухталиф буда, ба заминагузори системаи асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонӣ, системаи умумии идоракунии ва мушаххасоти фаъолияти ҳуди мақоми давлатӣ вобаста аст.

Вобаста ба самтбаҳшии таъсир ба ин ё он эҳтиёҷот усули асосноксозӣ дар системаи идоракунии чунин тақсим мешавад:

1. **Усулҳои моддӣ**, ки бо омилҳои иқтисодӣ қайду шарт шудаанд. Онҳо асосноксозии моддӣ, яъне самтгирӣ ва иҷрои нишондиҳандаҳо ё вазифаҳои муайян ва баъди иҷрои онҳо гирифтани подоши иқтисодиро дар назар доранд. Истифодаи усулҳои моддӣ ба ташаккули нақшаи кор, назорати татбиқи он, инчунин ба ҳавасмандгардонии иқтисодии меҳнат, яъне системаи самарабахши пардохти музди меҳнат алоқаманд мебошанд, ки мукофотониро барои миқдор ва сифати муайяни меҳнат ва истифодаи мучозотро барои номутобиқати он ба миқдор ва/ё сифати нокифоя пешбинӣ менамоянд.

2. **Усулҳои омирона**, ки ба санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ асос ёфтаанд. Ин усулҳо ба асосноксозии омирона, ки ба тобеият ба қонун, тартиботи ҳуқуқӣ, ба шахси дорои мансаб баландтар ва ғайра така менамояд ва ба имконпазирии маҷбурсозӣ асос меёбад. Ин усулҳо банақшагирии ташкилӣ, бамеъёрдарории ташкилӣ, дастурдиҳӣ, фармоиш ва назоратро дар бар мегиранд.

Дар идоракунии асосноксозии омирона нақши ниҳоят муҳим дошта, он на танҳо ба риояи бечунучарои қонунҳо ва санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ дар сатҳи давлат қабул шуда, инчунин дақиқ муайян намудани ҳуқуқ ва ўҳдадорихои роҳбарон ва зердастонро дар назар дорад, ки ҳангоми он иҷрои фармоиши роҳбарон барои зердастон ҳатмӣ мебошад. Асосноксозии омирона барои ташкил ва ҳамкориҳои муштарак шароити мусоид фароҳам оварда, ҳуди усулҳои ташкилию фармон-фармой бояд фаъолияти самарабахши идоракунии ҳама гуна сатҳро дар асоси ташкили илмӣ он таъмин намоянд.

3. **Усулҳои иҷтимоию психологӣ**, ки бо мақсади баланд бардоштани фаъолнокии кормандон истифода мегарданд. Бо кӯмаки ин усулҳо бештар ба тафаккури кормандон, манфиатҳои иҷтимоӣ, эстетикӣ, динӣ ва дигар манфиатҳои инсон таъсир мерасонанд ва ҳавасманд-

гардонии иҷтимоии фаъолияти меҳнатиро анҷом медиҳанд. Гурӯҳи мазкури усулҳо доираи васею гуногуншакли восита ва усулҳоро фаро мегирад, ки онҳоро илмҳои иҷтимоӣ ва психологӣ машғули омӯзиши инсон таҳия намудаанд. Ба шумули ин усулҳо таҳияи саволнома (таҳияи анкета), тест, пурсиш, мусоҳиба ва ғайра марбутанд. Дар амалияи идоракунии, чун қоида, ҳамзамон усул ва мачмӯи мухталифи он татбиқ мегардад. Барои роҳбарии самарабахши асосноксозӣ дар идоракунии бояд ҳар се гурӯҳи усулҳо истифода бурда шавад. Мисол, истифодаи танҳо асосноксозии омирона ва моддӣ имкон намедихад фаъолнокии эҷодии корманд барои ноил гардидан ба мақсадҳои мақоми давлатӣ сафарбар карда шавад.

7.4. Шаклҳои асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонӣ

Усулҳои беҳбуди асосноксозии меҳнатро метавон дар панҷ самти нисбатан мустақил муттаҳид намуд: ҳавасмандгардонии моддӣ, беҳбуди сифати қувваи қорӣ, такмили ташкили меҳнат, ҷалби кормандон ба раванди идоракунии ва ҳавасмандгардонии ғайримоддӣ.

Самти аввал нақши механизми асосноксозии пардохти музди меҳнатро дар системаи баланд бардоштани самарабахшии меҳнат инъикос менамояд. Ба сифати унсури таркибӣ он такмили системаи музди меҳнат ва фароҳам овардани имкониятро ба кормандон ҷихати иштирок дар фаъолияти мақоми давлатӣ дар бар мегирад. Чаро аксари одамон қор мекунад? Аксари мо барои он қор мекунем, ки вобаста ба он маблағи муайяни пулӣ ба даст орем ва ин имкон медиҳад эҳтиҷамон қонеъ ва аксари нииятҳои амалӣ гардад. Азбаски пардохт асосноксозии моҳиятан муҳими тағйирёбанда ҳамчун яке аз намуҳои подош мебошад, бояд баррасӣ кард, ки чӣ тарз метавон онро барои ҳавасмандгардонии ҳосилнокии баланди меҳнат истифода намуд¹⁶. Бегуфтугӯ, ба механизми асосноксозии пардохти музди меҳнат нақши муҳим чудо гардидааст, вале мунтазам баланд бардоштани сатҳи пардохти музди меҳнат на барои дастгирии фаъолнокии меҳнатӣ дар сатҳи зарурӣ ва на барои натиҷабархшии меҳнат мусоидат нахоҳад кард. Истифодаи ин усул метавонад барои ноил шудан ба натиҷаҳои қўтоҳмўҳлат муфид бошад. Дар ниҳояти қор таъсиррасонӣ ё мутобиқшавӣ ба ин намураи сурат мегирад. Таъсири яққониба ба кормандон танҳо тавассути усулҳои пулӣ наметавонад боиси афзоиши дарозмўҳлати самарабахшии меҳнат гардад.

Самти минбаъдаи беҳбуди асосноксозӣ – такмили ташкили меҳнат буда, аз гузоштани мақсад; тавсеаи функсияҳои меҳнатӣ; ғайӣ

¹⁶ «Назария ва амалияи идоракунии», адабиёти таълимӣ барои Донишқадаи такмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, Душанбе соли 2007.

гардонидани меҳнат; беҳбуди шароити меҳнат; нақшаҳои фасеҳи корӣ иборат аст.

Гузоштани мақсад дар назар дорад, ки мақсади дуруст гузошташуда, бо ташаккули самтбахшии он, ҷиҳати ноил шудан ба дастовардҳо барои корманд воситаи ҳавасмандкунанда мебошад.

Тавсеаи функсияҳои меҳнатӣ ворид намудани гуногуншаклиро дар фаъолияти кормандон, яъне зиёд намудани миқдори вазифаҳо, ки як корманд иҷро мекунад, дар назар дорад. Дар натиҷаи ўҳдадорихои функционалии ҳар кадом корманд афзоиш ёфта, ҳосилнокии меҳнат бештар мегардад. Истифодаи чунин усул дар ҳолатҳои сарбории камтари кормандон ва хоҳиши онҳо ҷиҳати тавсеаи доираи фаъолияти худ мувофиқи мақсад буда, дар акси ҳол он метавонад боиси ақсула-мали кормандон гардад.

Ғанӣ гардонидани меҳнат барои инсон пешниҳод намудани чунин кореро дар назар дорад, ки ҷиҳати рушд, фаъолияти эҷодкорӣ, масъулият, худтатбиқкунӣ, ба ўҳдадорихои ў зам намудани як қатор функсияҳои банақшагириӣ, назорати сифати иҷрои корҳо шароит фароҳам меорад.

Беҳбуди шароити меҳнат – проблемаи ниҳоят мубрами имрӯз ба ҳисоб меравад. Дар давраи гузариш ба муносибатҳои бозаргонӣ аҳамияти шароити меҳнат ҳамчун яке аз эҳтиёҷоти муҳимтарини инсон афзоиш меёбад. Шароити меҳнат на танҳо ҳамчун эҳтиёҷот, инчунин асосе ба ҳисоб меравад, ки барои меҳнати судманд водор месозад ва ҳамзамон метавонад омил ва оқибати таъсирнокии ва самарабахшии муайяни меҳнат гардад.

Барои баланд бардоштани асосноксозӣ дар шароити гуногуншаклии қувваи корӣ ба ном барномаҳои оилавӣ таҳия мегарданд ва нақшаҳои фасеҳи корӣ истифода бурда мешаванд. Мисол: ҳафтаи кӯтоҳи корӣ – 4-40, ин ҳафтаи кориест, ки аз чор рӯзи корӣ бо давомнокии 40 соат иборат мебошад.

Системаи фасеҳи вақти корӣ – аз системаи банақшагирии вақти корӣ иборат мебошад, ки ҳангоми он хизматчиёни давлатӣ ўҳдадоранд дар як ҳафта миқдори муайяни соат кор кунанд. Ҳамзамон, то ҳадди муайян онҳо метавонанд, мустақилона вақти худро тақсим кунанд. Азбаски нақшаи фасеҳ ба хизматчиён имкон медиҳад вақти худро мустақилона ба нақша гиранд, ҳамзамон ҳангоми истифодаи он эҳтиёҷоти инфиродии кормандони алоҳида ба инобат гирифта мешавад ва он метавонад воситаи асосноксозӣ бошад.

Тақсими вазифаи корӣ – ин амале, ки ҳангоми он кори дар як ҳафта 40 соатро фаргиранда байни ду ё якчанд хизматчиёни давлатӣ тақсим карда мешавад. Чунин нақша афзалиятро ҳам барои кормандони

алоҳида, ки корро қабул кардаанд ва эҳтиёҷоти онҳоро қонеъ мегардонад ва ҳам барои мақоми давлатӣ, ки метавонад таҷриба ва истеъдоди на танҳо як нафар, балки якчанд кормандонро истифода барад, таъмин менамояд. Ин барои қабули кормандони касбии баландихтисос, ки наметавонанд ё намехоҳанд як рӯзи пурраи корӣ кор кунанд, имкон медиҳад. Одамоне, ки дар чунин шароит кор мекунанд, маъмулан нисбат ба кормандоне, ки бо рӯзи пурраи корӣ фаро гирифта шудаанд, дорои нишондиҳандаҳои хуби давомот мебошанд¹⁷.

Таҳқиқоти сотсиологӣ нишон медиҳад, ки байни шаклҳои асосноксозӣ музди меҳнат ва иловапулии инфиродӣ дорои вазни қиёсии бештар мебошанд. Баъд аз он намудҳои гуногуни подош ва мукофотпулӣ мавқеъ гирифтаанд. Дар байни онҳо кафолатҳои иҷтимоӣ мавқеи муҳим доранд (таъминоти нафақавӣ, баромадани кафолатнок ба нафақа вобаста ба синну соли муайян, рухсатии меҳнатии тӯлонӣ, расмиёти дақиқ тавсиятёфтаи аз кор озод намудани хизматчи ва ғайра). Дар манзари дигар омилҳои инчунин суғуртаи тиббӣ, имконияти гирифтани кредит ва кӯмаки моддӣ ҷолиб ба назар мерасад. Инчунин шаклҳои асосноксозӣ ба монанди фазои хуби ахлоқӣ дар коллектив, имконияти рушди мартабавӣ, шароити хуби меҳнат, пардохти роҳхатҳо ва ғайра низ дорои аҳамияти муҳим мебошанд.

Байни омилҳои нисбатан имконпазири **демотиватсия** (баръакси асосноксозӣ) инҳо ҷудо карда мешаванд: истифода набурдани ин ё он малакаи корманд, ки худи ӯ онро қадр менамояд; сарфи назар кардани ғоя ва ташаббус; мавҷуд набудани ҳисси шарикӣ бо ташкилот; мавҷуд набудани ҳисси ноил шудан ба дастовард ва натиҷаҳо; вучуд надоштани пешрафти шахсӣ ва касбӣ; мавҷуд набудани эътирофи дастовард ва натиҷаҳо аз ҷониби роҳбарият ва ҳамкорон; мавҷуд набудани тағйирот вобаста ба мақоми корманд.

7.5. Асосноксозии гурӯҳҳои хос

Дар ҷаҳони кории муосир гурӯҳҳои хосе мавҷуданд, ки асоснокии онҳо барои роҳбарон дар ҳақиқат ҳам вазифаи ниҳоят мураккаб мебошад. – хизматчиёни касбӣ, хизматчиёни муваққатӣ, инчунин кормандони дорои таҳассуси паст ва онҳое, ки музди меҳнати ҳадди ақал мегиранд.

Асосноксозии кормандони касбӣ. Кормандони дорои чунин таҳассус, чун қоида, аз кори худ ботинан қаноатманд буда, ба он кӯшиш менамоянд, ки меҳнаташон **хуб пардохта шавад (қадр карда шавад)**. Бояд тазаққур дод, ки дар рӯйхати афзалиятҳои онҳо пул ва рушди

¹⁷ «Назария ва амалияи идоракунии», адабиёти таълимӣ барои Донишқадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, Душанбе соли 2007.

мартабавӣ маъмулан на ҳамеша мавқеи баландро ишғол менамояд. Корҳои онҳо, чун қоида, хуб пардохта шуда, аз он лаззат мебаранд, ки дар ҷойи кории худ машғуланд. Барои кормандони касбӣ маъмулан мураккабии вазифаҳои дар наздашон гузошташуда аҳамияти бештар дорад.

Асосноксозии хизматчиёни муваққатӣ вазифаи нисбатан мураккаб аст. Қабл аз ҳама ин аз имконияти гирифтани мақоми корманди доимӣ иборат мебошад. Агар хизматчиёни доимӣ аз ҳисоби кормандони муваққатӣ интихоб карда шаванд, пас кормандони муваққатӣ кӯшиш мекунанд нисбатан самарабахш кор кунанд ва ба он умед мебаранд, ки ба басти кории доимӣ гузаронида мешаванд. Ба ғайр аз ин, аз нигоҳи адолат роҳбарон бояд имконияти оқибати истифодаи муштараки басти кории доимӣ ва муваққатиرو ба инобат гиранд, махсусан агар фарқияти назаррас дар пардохти музди меҳнати онҳо мавҷуд бошад.

Асосноксозии хизматчиёни дорон таҳассуси паст ва онҳое, ки музди меҳнати ҳадди ақал мегиранд. Онҳо метавонанд хизматчиёни давлатие бошанд, ки ба наздикӣ таҳсилро ба охир расонидаанд, таҷрибаи корӣ, таҳсилоти махсус ва дараҷа надоранд. Барномаҳои махсуси эътирофи хизмати чунин хизматчиён, - муайян намудани беҳтарин хизматчи дар як моҳ, доир намудани маросими мукофотонии чунин хизматчиён дар назди коллектив, тахтаҳои фахрие, ки дар он сурати хизматчиёни беҳтарини моҳ ва семоҳа овехта мешаванд ва ғайра¹⁸ таҳия гардидаанд.

7.6. Ҳавасмандгардонӣ ва асосноксозии хизматчиёни давлатӣ дар шароити хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон шаклҳои мухталифи асосноксозӣ ва ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатиро дар барои хизмати давлатии Тоҷикистон пешбинӣ менамояд.

1. Яке аз чунин намуна Дастурамали ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатӣ мебошад, ки бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 29 декабри соли 2006 №790 тасдиқ шудааст. Он мутобиқи моддаи 27 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" ва қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 3 декабри соли 2005 №478-14 «Дар бораи тадбирҳои татбиқи фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 31 октябри соли 2005 №1642» таҳия гардидааст.

¹⁸ «Назария ва амалияи идоракунии», воситаи таълимӣ барои Донишкадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, Душанбе соли 2007.

Мақсади Дастурамал аз танзими системаи ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатӣ барои иҷрои матлуби ўҳдадориҳои мансабӣ, инчунин баланд бардоштани ҳавасмандии моддӣ, сари вақт ва хушсифат анҷом додани функсия ва вазифаҳо иборат мебошад. Дастурамал имконият медиҳад ба хизматчиёни давлатӣ барои иҷрои корҳои махсусан муҳим ва дастовардҳои баланд дар хизмат пардохтҳои иловагӣ анҷом дода шавад. Пардохтҳои мазкур аз ҳисоби сарфаи маблағ (сарфаи фонди музди меҳнат ва маблағгузориҳои корфармоён, хароҷот барои мол ва хизматрасонӣ, хароҷоти асосӣ, инчунин аз ҳисоби воситаҳои махсуси мақоми давлатӣ), ки барои таъминоти мақоми дахлдори давлатӣ тибқи смета пешбинӣ шудааст, сурат мегирад.

Роҳбари мақоми давлатӣ вобаста ба мушаххасоти фаъолияти мақоми давлатӣ нишондиҳандаҳо ва шартҳои пардохти маблағҳои иловагиро муайян менамояд. Мутобиқи қонунгузориҳои амалкунанда чунин нишондиҳандаҳои умумӣ муқаррар гардидаанд:

- Ҷӯи қардани интизоми меҳнат;
- натиҷаи қорҳо дар давраи муайян;
- иҷрои намунавии ўҳдадориҳои мансабӣ, хизмати бенуқсони давлатӣ ва дигар дастовардҳо дар қор;
- таҳияи лоиҳаи қонунҳо, созишномаҳо, шартномаҳо, лоиҳаи санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ;
- иҷрои қорҳои таъхирнопазир ва қаблан пешбининашуда, ки иҷрои ғавриро тақозо менамояд;
- иҷрои ўҳдадориҳои мансабии қорманди муваққатан ҳузурнадошта бидуни озод намудан аз қори асосии ҳуд;
- ба зиммаи ў гузоштани доираи васеи ўҳдадориҳо.

Андозаи пардохтҳои иловагӣ метавонад на қамтар аз 5 ғоиз ва на бешар аз 30 ғоизи музди меҳнати мансабии хизматчиӣ давлатиро ташкил диҳад. Пардохтҳои иловагӣ ба хизматчиёни давлатӣ метавонад ба мўҳлате, ки на бештар аз се моҳ аст, таъин қарда шавад. Барои мақсадҳои баҳодиҳии натиҷаи қорҳо давраи ҳисоботӣ семоҳаи тақвими муқаррар қарда мешавад. Ба даст овардани нишондиҳандаҳо ва шартҳои таъини пардохти иловагӣ дар асоси варақаҳои вазифаҳои ҳонапуришуда ва натиҷаҳои фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ дар семоҳаи гузашта (ҳисоботӣ) муайян қарда мешавад.

Оид ба натиҷаи баҳодиҳии қорҳои хизматчиёни давлатӣ дар семоҳаи ҳисоботӣ барои пардохти иловагӣ метавонад на бештар 60 ғоизи хизматчиӣ давлатии ҳамин мақоми давлатӣ пешниҳод қарда шаванд (аз теъдоди воқеии хизматчиёни давлатии мақоми ҳоқимияти давлатӣ дар санаи яқуми моҳ, ки баъд аз хатми давраи ҳисоботӣ (се-моҳа) фаро меқарсад).

2. Омилҳои асосноксозӣ, инчунин натиҷаҳои гузаштани аттестатсияро аз ҷониби хизматчиёни давлатӣ пешбинӣ менамояд. Хизматчиёни давлатӣ барои муваффақона гузаштан аз аттестатсия манфиатдор аст, зеро комиссияи аттестатсионӣ метавонад ба хизматчиёни маъмурии давлатӣ, ки баҳои умумии миёнаи беш аз 20 балро гирифтааст, тавсияи навбатӣ диҳад:

- ворид намудан ба захираи кадрҳои роҳбарикунандаи хизмати давлатӣ (ба мансабҳои маъмурии категорияҳои якум, дуюм, катедорияҳои олии ва мансабҳои сиёсӣ);

- таъин ба мансаби болотар, вале на баландтар аз мансаби категорияи сеюм;

- пеш аз мӯҳлат додани рутбаи навбатии тахассусӣ ё додани рутбаи тахассусии як зина баландтар нисбат ба категорияи мансаби ишғолнамуда;

- иловапулӣ ба музди меҳнати мансабӣ дар ҳаҷме, ки санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ муқаррар намудаанд.

3. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" ва ҷиҳати иҷрои ҳамин Қонун Низомномаи қабулгардида дар бораи тартиби ба хизматчиёни давлатӣ додани рутбаҳои тахассусӣ, ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 5 апрели соли 2008 №443 тасдиқ шудааст ва Низомнома оид ба тартиби баҳисобгирии собиқаи хизмати давлатӣ, ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 24 апрели соли 2008 №449 қабул шудааст, чунин шакли асосноксозиро ба монанди иловапулӣ ба маоши мансабӣ барои рутбаи тахассусӣ ва барои собиқаи хизмати давлатӣ пешбинӣ менамоянд. Иловапулӣ ба маоши мансабӣ барои собиқаи хизмати давлатӣ бо назардошти иловапулӣ барои тахассус ҳар моҳ дар ҳаҷми муқарраргардида пардохта мешавад.

4. Ба ғайр аз ин шаклҳои мухталифи таъминоти иҷтимоӣ ва кафолатҳои иҷтимоии хизматчиёни давлатӣ пешбинӣ шудааст. Мутобиқи моддаи 40 Қонуни мазкур ба хизматчиёни давлатӣ тибқи тартиби муқарраргардида аз фонди давлатӣ манзили истиқоматӣ дода мешавад. Ҳангоми мавҷудияти на камтар аз 15 соли собиқаи бефосилаи хизмати давлатӣ ба хизматчиёни давлатӣ хонаи истиқоматии дар фонди давлатии манзил ишғолнамудаш ройгон ба моликияти ӯ дода мешавад (ба истиснои хонаҳои истиқоматии хизматӣ).

Барои беҳтар кардани шароити манзил, харидан ва сохтмони манзили шахсӣ ё кооперативӣ чундо намудани китъаи замин ё қарзи бефоиз ба мӯҳлати то 20 сол дода мешавад. Шарт ва тартиби гирифтани чунин қарз тибқи Қоидаҳои додани қарзи бефоиз ба хизматчиёни давлатӣ барои харидорӣ, сохтмони манзил ва беҳбуди шароити

манзил, ки бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30 майи соли 2008 №272 тасдиқ шудааст, муайян мегардад.

Айни замон дар соҳаи хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба тақмили системаи пардохти музди менат ва механизмҳои идоракунии захираҳои инсонӣ ислоҳот гузаронида мешавад. Дар доираи ин корҳо чадвали тарифии пардохти меҳнати хизматчиёни давлатӣ таҳия мегардад, ки марҳила ба марҳила баланд бардоштани музди меҳнато вобаста ба натиҷаҳои кор пешбини менамояд.

Ба ғайр аз ин расмиёти баҳодиҳии ҳамасолаи фаъолияти хизматчиёни давлатӣ таҳия мегардад. Хизматчиёни давлатие, ки оид ба натиҷаҳои фаъолият баҳои (балли) баланд гирифтаанд, имкон доранд дар доираи чадвали тарифии таҳиягардида, бо пардохти баланди музди меҳнат сазовор гарданд. Ҳамаи ин тадбирҳо ба баланд бардоштани асосноксозии хизматчиёни давлатӣ ва самаранок иҷро намудани ўҳдадориҳои мансабӣ нигаронида шудааст.

7.7. Тавсияҳои умумӣ вобаста ба асосноксозии хизматчиёни давлатӣ

1. Ба инобат гирифтани фарқияти инфиродӣ байни кормандон.
2. Тақсими вазифаҳои корӣ бо дарназардошти қобилият ва таҳассуси хизматчиёни давлатӣ.
3. Моҳирона истифода бурдани мақсадҳо.
4. Назорати он, ки нақша ва вазифаҳо иҷрошаванда бошанд.
5. Мукофотони одамон бо тартиби инфиродӣ.
6. Мукофотони кормандон танҳо дар асоси нишондиҳандаҳои фаъолияти самарабахш.
7. Санчиши одилона будани системаи мукофотони аз ҷониби Шумо истифодашаванда.
8. Рад накардани мукофотони моддӣ

8. Принсипи одоби рафтори хизматчиӣ давлатӣ

Одоби хизматчиӣ давлатӣ – аз принсипҳои этикӣ ва меъёр, қоидаҳои рафтори хизматчиӣ давлатӣ иборат аст, ки дар талабот нисбат ба моҳияти ахлоқӣ ва маънавии хизматчиӣ давлатӣ, таъиноти фаъолияти ӯ, хусусияти муносибати мутақобила бо давлат ифода меёбад. Одоби рафтори хизматчиӣ давлатӣ ё дигар шахси мансабдор бояд ба дарки он, ки мансаби давлатӣ ифодагари боварии ҷамъиятӣ мебошад ва вобаста ба қори ҳар як хизматчиӣ муносибати шаҳрвандон нисбат ба давлат ташаккул меёбад, асос ёбад. Ахлоқи дар ҷомеа афзалиятдоштаро ба асос гирифта, одоби касбии хизматчиӣ давлатӣ аз системаи принсип ва меъёрҳои этикӣ иборат аст.

Ҳар як хизматчиӣ давлатӣ ўҳдадор аст, ки принцип ва меъёрҳои одоби рафторро бо мақсади ниғаҳдорӣ, дастгирӣ ва ҳифзи обрӯю эътибори давлат ва эҳтироми хизматчиёни он аз ҷониби ҷамъият риоя намояд. Хизматчиёни давлатӣ бояд принципҳои умумии рафторро, ки нисбат ба ҳамаи аъзои ҷомеа истифода мегарданд, риоя намоянд.

8.1. Таҳлили стандартҳои байналмилалӣ дар соҳаи одоби рафтори хизматчиёни давлатӣ

Стандартҳои байналмилалӣ дар соҳаи одоби хизматчиёни давлатӣ асосан дар ду ҳуҷҷат муқаррар гардиданд:

1. Конвенсияи Созмони Милали Муттаҳид оид ба мубориза алайҳи коррупсия (соли 2003);
2. Принципҳои Созмони ҳамкорихоӣ иқтисодӣ ва рушд (СҲИР)¹⁹ оид ба идоракунии одоб (с.1998).

Конвенсияи Созмони Милали Муттаҳид оид ба мубориза алайҳи коррупсия дар моддаҳои 7 ва 8 ўҳдадорихоӣ давлатро вобаста ба пешгирии коррупсия дар баҳши идоракунии давлатӣ муқаррар менамояд. Аз ҷумла, дар моддаи 8 алоҳида зикр мегардад, ки давлат барои иҷрои матлуб, бовиҷдонона ва дурусти функсияҳои давлатӣ дар доираи муассисаҳо ва конунгузорӣ ўҳдадор аст, ки кодекси рафторро қабул кунад. Ба ҳамин маънӣ, ўҳдадории давлат дар соҳаи одоби хизмати давлатӣ на танҳо аз доираи конунгузории танзими масъалаҳои этикӣ бармеояд, инчунин ба амали мустақими давлат ҷиҳати ҷорӣ намудан, истифода ва пешбурди стандартҳои одоб, ки Кодекси одоб барои хизматчиёни давлатӣ муқаррар намудааст, паҳн мегардад. Ба ғайр аз ин Конвенсияи Созмони Милали Муттаҳид кодексҳои рафторро ҳамчун механизми муассири идоракунии одоб баррасӣ намуда, вобаста ба ин давлатҳоро вазифадор месозад, ки нисбат ба хизматчиёни давлатӣ, ки Кодекс ё дигар стандартҳоро вобаста ба одоби хизмати давлатӣ вайрон кардаанд, тадбирҳои интизомӣ ва дигар тадбирҳо андешад.

¹⁹ СҲИР – Созмон оид ба ҳамкорихоӣ иқтисодӣ ва рушд дар заминаи Созмон оид ба ҳамкорихоӣ иқтисодии Аврупо (ОЭСЕ) таъсис ёфта буд. Ба ҳайати СҲИР 30 кишвари аъзо вориданд, ки идоракунии демократӣ ва иқтисоди бозаргониро ҷонибдорӣ менамоянд. Солҳои охир СҲИР аз доираи кишварҳои аъзо берун баромад, то ин ки захираҳои таҳлилӣ ва таҷрибаи худро ба кишварҳои рӯ ба инкишоф, инчунин ба кишварҳои дорой иқтисодиёти пешрафтаи бозаргонӣ интиқол диҳад. СҲИР замина барои андешаронӣ ва муҳокима таъмин менамояд, ки ба татқиқотҳои стратегӣ ва таҳлил асос ёфта, ба давлатҳо дар ташаккули сиёсат кӯмак мерасонад ва метавонад боиси бастанӣ созишномаи расмӣ байни кишварҳои аъзо ё ҳамкорӣ ба сиёсат дар дохили кишвар ё дар арсаи байналмилалӣ гарданд. Манбаъ: <http://www.oecd.org>

Мисол, Конвенсияи Созмони Милали Мугтаҳид давлатро ўҳдадор менамояд, ки чунин омилҳои идоракунии давлатиро марбут ба одоби хизмати давлатӣ зич танзим намояд:

- бархӯрди манфиатҳо;
- хабар додан дар бораи коррупсия аз ҷониби хизматчиёни давлатӣ дар раванди иҷрои ўҳдадориҳои хизматӣ.

Принсипҳои Созмони ҳамкориҳои иқтисодӣ ва рушд оид ба идоракунии одоб (соли 1998) (минбаъд – принсипҳо) аз ҷониби кишварҳои иштирокчиҳои Созмони ҳамкориҳои иқтисодӣ ва рушд дар асоси таҳлили васеи мақомоти давлатӣ, система ва механизмҳо оид ба одоби давлатӣ таҳия гардида, стандартҳои умумикабулгардидаи идораи самарабахши одобро инъикос менамояд. Принсипҳоро роҳбарият, идора ё нозирати системаи идоракунии давлатӣ оид ба риояи одоби хизмати давлатӣ муайян менамояд. Принсипҳо ҳам дар самти миллий ва ҳам дар сатҳи маҳаллии идоракунии давлатӣ татбиқ карда мешаванд. Принсипҳоро бояд бо дарназардошти вазъи миллий мутобиқ гардонид.

Созмони ҳамкориҳои иқтисодӣ ва рушд ва аъзои дигари он бо мӯҳтавои 12 принсипи идоракунии одоб ба мувофиқа расиданд, ки дар маҷмӯъ инфрасохтори одоб ё маҷмӯи воситаҳоеро дар бар гирифта, барои пешбурди бовиҷдонӣ ва пешгирии коррупсия ниҳоят заруранд. Ба ибораи дигар, инфрасохтори одоб аз маҷмӯи механизмҳои ташкилию идоракунӣ ва санадҳои танзимкунанда иборатанд, ки ба дастгирии стандартҳои баланди этикӣ ва паст кардани рафтори ғайриэтикӣ нигаронида шудаанд.

Созмони ҳамкориҳои иқтисодӣ ва рушд ҳангоми таҳия ва баҳодиҳии самарабахшии инфрасохтори одоб принсипҳои зайлро барои баррасӣ пешниҳод менамояд:

1. Стандартҳои одоби хизмати давлатӣ бояд фаҳмо бошанд;
2. Стандартҳои одоб бояд дар шакли қонунгузорӣ инъикос ёбанд;
3. Барои хизматчиёни давлатӣ бояд дастури одоб дастрас бошад;
4. Хизматчиёни давлатӣ бояд ҳуқуқ ва ўҳдадориҳои худро ҳангоми тобеъ намудан ба фармонҳои ғайриқонунӣ донанд;
5. Ҷонибдорӣи сиёсии одоб ўҳдадорӣи рафтори этикӣи хизматчиҳои давлатиро ҳангоми тобеъ намудан ба фармони ғайриқонунӣ тақвият мебахшад.
6. Раванди қабули қарор бояд шаффоф ва барои санҷиш дастрас бошад.
7. Зарур аст, ки барои ҳамкориҳои муштараки бахши давлатӣ ва хусусӣ дастурҳои возеҳ мавҷуд бошанд.

8. Роҳбарон бояд худашон одоби рафторро намоиш диҳанд ва пеш баранд.

9. Сиёсат, расмиёт ва амалияи идоракуни бояд одоби рафторро пеш барад.

10. Шароити хизмати давлатӣ ва идоракунии кормандон бояд ба одоби рафтор мусоидат намояд.

11. Мавҷудияти механизми дахлдори ҳисоботдиҳанда будан дар хизмати давлатӣ

12. Расмиёти дахлдор ва мучозот бояд рафтори ғайриқонуниро танзим намояд.

Ба ҳамин маънӣ принципҳои Созмони ҳамкории иқтисодӣ ва рушд ва мувофиқан инфрасохтори одоб бо се унсури ба ҳам алоқаманд ва таснифоти онҳо ташкил карда шудаанд:

Роҳбарӣ	Идоракуни	Назорат
- Тарафдории одоб аз ҷониби роҳбарияти сиёсии кишвар – Ифодаи арзишҳои одоб дар чунин сарчашмаҳо, аз қабили Кодекси одоб ё Кодекси рафтори хизматчи давлатӣ. – Кодекси муассири одоб. – Сотсиализатсияи касбӣ: тахсилот ва омӯзиши масъалаҳои одоб.	- Фароҳам сохтани шароити мусоиди кор дар хизмати давлатӣ, ки рафтору одобро пеш мебарад. – Ҳамоҳангсозии масъалаҳои риояи одоб бо сохтори маҳсуси ташкилӣ ё мақоми идораи аллакай амалкунанда. – Сиёсат ва амалияи идора ҷавобгӯи стандартҳои одоб мебошад.	- Қонунгузорие, ки дар ҳолатҳои ҳалалдор гардидани одоб гузаронидани таҳқиқи мустақилро имкон медиҳад. – Механизмҳои самараноки назорат ва ҳисоботдиҳӣ. – Шафофият, ҷалби аҳли ҷомеа ва назорати ҷамъиятӣ.

Моҳи ноябри соли 2004 дар ш.Маастрихи Голландия вохӯрии 43-юми вазирон оид ба корҳои хизмати давлатии кишварҳои Иттиҳоди Аврупо баргузор шуд ва дар он ҳуҷҷати «Муқаррароти асосии системаи одоби хизматчиёни давлатӣ» пешниҳод гардид, ки чараёни корҳои кишварҳои Иттиҳоди Аврупо ва амалияи татбиқи стандартҳои одобро дар хизмати давлатии кишварҳои Иттиҳоди Аврупо инъикос менамояд. Ин ҳуҷҷат арзиш ва стандартҳои асосию умумиро, ки ба ақидаи мамлакатҳои Иттиҳоди Аврупо барои фаъолияти самарабахши хизмати давлатӣ муҳим ба ҳисоб мераванд, муқаррар намуд. Ҳамчунин ин стандартҳои кишварҳои Иттиҳоди Аврупо хангоми таҳияи

Кодекси одоб чӣ дар сатҳи миллий ва чӣ дар сатҳи маҳаллии идоракунии давлатӣ истифода мебаранд.

Ҳуҷҷат чор самти асосии инфрасохтори одобро шарҳ медиҳад:²⁰

Арзишҳои умумие, ки кишварҳои ИА истифода мебаранд ва таҷрибаи пешқадами кишварҳои ИА-ро дар доираи идораи давлатӣ таҷассум менамоянд	Стандартҳои рафтор, ки дар асоси арзишҳои умумӣ таҳия гардидаанд	Чорабиниҳои, ки ба татбиқ, пешбарӣ ва далелнокии риояи стандартҳои одоб равона карда шудаанд	Усулҳо ва расмиёт барои ошкорнамоӣ ва хабар додан оид ба вайронкунии одоб
---	--	--	---

- Принципҳои волоияти қонун. - Беғаразӣ, ҳолисона. - Ҳадодорӣ, бодикқатӣ зоҳир қардан. - Эҳтиром ва хоҳиши мусоидат бо рафтори боэҳтиромона. - Касбият ва ҳисоботдихӣ.	- Муносибат бо иттилоот. - Махфият ва озодии суҳан - Қабули тўхфа ва хизматрасонӣ - Роҳ надодан ба бархурди манфиатҳо. - Истифодаи захираҳои давлатӣ, таҷҳизот ва моликият. - Истифодаи почтаи элек-	Ҳангоми қабул гардидан ба хизмати давлатӣ зарурияти санҷиши саводи номзадҳо тавассути додани супоришҳои вобаста ба масъалаҳои одоб. - Ротатсияи зудҳаракат ҳамчун воситаи мубориза бо рафтори беодобона ва бархурди манфиатҳо. - Чорабиниҳои	Мушовир оид ба риояи одоб; - Расмиёти хабар додан оид ба ҳуқуқвайронкунии одоб; - Таҳаллуф (чазо)
--	---	--	---

²⁰ Тавсифи асосии инфрасохтори одоб дар баҳши идораи давлатӣ, ки Директори генералӣ дар доираи идораи давлатии кишварҳои ништирокчиён ва институтҳои Иттиҳоди Аврупо бо пешниҳоди раисқунандаи Голландия дар 43-юм сессия 22-юми ноябри соли 2004 дар Маастрих қабул кардааст. Main features of ethics framework for the public sector as proposed by Dutch Presidency and adopted by the Directors General responsible for Public Administration in the member states and the institutions of the European Union in their 43rd meeting in Maastrich (NL), 22 November 2004).

	тронӣ (суроғай расмӣ), Интернет ва шабакаи дохилӣ. – Харид ва шартномаҳои давлатӣ: роҳ надодан ба бархурди манфиатҳо ва муқаррарнамудани нархи муайян ҳангоми харид ва хизматрасонӣ.	доимии иттилоотӣ оид ба мушкilotи одоб бо ҳайати кормандон (интишорот, чаласаҳо давомаш	
--	---	---	--

Вобаста ба масъалаи ҷазо барои ҳуқуқвайронкунии марбут ба одоб СҲИР онҳоро аз рӯи намуди ҳуқуқвайронкунӣ тақсим мекунад. Амалияро ба инобат гирифта, СҲИР се намуди ҳуқуқвайронкунӣ ва мувофиқан ҷазоро барои содир намудани онҳо муайян намудааст:

Шаклҳои ҳуқуқвайронкунӣ	Мучозот	Аз ҷониби кӣ ҷазо андешида мешавад
Рафтори номуносибкирдоре, ки хилофи анъана ё таҷрибаи идоракунӣ мебошад	Ҷораҳои интизомӣ (огоҳии хаттӣ, танбех)	Роҳбарии бевосита (мустақим)
Рафтори беадабонакирдоре, ки хилофи одоб, принцип ва арзишҳо мебошад	Ҷораҳои интизомӣ ва маъмурӣ (ҷарима, рад намудани додани рутбаи навбатӣ, ба вазифа ё рутбаи пасттар гузаронидан, аз кор хорич намудан)	Мақома, ки барои идоракунӣ дар соҳаи хизмати давлатӣ масъул аст, мақомоти марказӣ, суд
Рафтори ғайриқонунӣкирдори сазовори ҷазои ҷиноятӣ	Ҷораҳои ҷиноятӣ (ҷарима, маҳрум кардан аз озодӣ)	Суд, мақомоти ваколатдор оид ба таҳқиқи чунин намуди ҳуқуқвайронкунӣ

Нисбат ба стандартҳои рафтор ва арзишҳои умумии хизмати давлатӣ онҳо, чун қоида, ба ғайр аз қонунҳо, инчунин дар Кодекси

одоб ё рафтори хизмати давлатӣ таҳким ёфтаанд, ки дар муайян намудани арзишҳо, нақши онҳо, ӯҳдадориҳо ва масъулият, аз ҷумла одоби рафторе, ки давлат ва ҷамъият аз онҳо интизор аст, ҳамчун дастур ба хизматчиёни давлатӣ хизмат мерасонанд. Ҳангоми таҳияи Кодекси одоб ду муносибат ба назар гирифта мешавад:

1. Муносибати ба системаи риоя асосёфта, ҳангоме ки ба риояи қатъии қоидаҳои муфассал ва низоми қонунгузори муайянкунандаи намудҳои норавои рафтор таваҷҷӯҳи асосӣ зоҳир мегардад. Мисол: ИМА, Мексика, Португалия;

2. Муносибати ба системаи покқичдонӣ асосёфта, ҳангоме ки принципҳои ахлоқии умумӣ муқаррар гардида, ба асосноксозии рафтори муносиб таваҷҷӯҳ зоҳир мегардад. Мисол: Зеландияи Нав, Норвегия, Голландия.

Барои кишварҳое, ки дар масъалаҳои одоби хизмати давлатӣ муносибати системавӣ мавҷуд нест ё маҷмӯи баҳамалоқаманди принципҳо, ки хизматчиӣ давлатӣ ба роҳбарӣ мегирад, вучуд надорад, қабули кодексҳои тавсия дода мешавад, ки одоби рафтори хизматчиӣ давлатиро дар асоси принципҳои умумикабулгардида (мувофиқи муносибатҳои ба системаи бовичдонӣ асосёфта) пеш мебарад, ҳамчунин дар асоси ин принципҳо дастури амал ё самт муайян мегардад ва барои таҳаллуф ҷазо пешниҳод карда мешавад (мутобиқи муносибатҳои ба системаи риоя асосёфта).

8.2 Бархурди манфиатҳо

Дар доираи одоби рафтори хизматчиӣ давлатӣ ба масъалаҳои бархурди манфиатҳо диққати махсус дода мешавад. Мавҷудияти бархурди манфиатҳо дар фаъолияти хизмати давлатӣ яке аз омилҳои ба шумор меравад, ки боварии ҷамъиятро ба покқичдонии хизматчиӣ давлатӣ, дар маҷмӯъ ба хизмати давлатӣ коҳиш медиҳад. Хизмат ба манфиати ҷамъият – ин вазифаи асосии ҳукумат ва муассисаҳои давлатӣ ба ҳисоб меравад. Шаҳрвандон аз шахсони мансабдори мақомоти давлатӣ иҷрои бовичдонона, боадолатона ва беғаразонаи ӯҳдадориҳои хизматиашонро интизоранд. Ҷамъият беш аз пеш умедвор аст, ки ҳукумат шароити зарурӣ фароҳам меоварад ва ҳангоми он манфиатҳои хусусӣ, муносибатҳои қорӣ ва дигар муносибатҳои мансабдорони давлатӣ механизми қабули қарорҳои давлатиро бадном намекунад ё пояи системаи идоракунии давлатиро коста намесозанд. Талаботи ҷамъият нисбат ба ҳукумат доимо афзоиш меёбад ва бинобар ноӯҳдабароёна ҳал намудани ин бархурди манфиатҳо аз ҷониби

мансабдорони давлатӣ он метавонанд боварии шахрвандонро ба инстиутҳои ҳокимияти давлатӣ коҳиш диҳад²¹.

Таҷрибаи ҷаҳонӣ нишон медиҳад, ки қонунгузорӣ дар соҳаи бархурди манфиатҳо ба муайян намудани кафолати он равона карда шудааст, ки хизматчиҳои давлатӣ хангоми ҳалли масъалаҳои марбут ба сиёсати давлатӣ манфиатҳои шахсиро ба роҳбарӣ намегирад ва қарорҳои ӯ танҳо барои ҳалли масъалаҳои барои ҷамъият манфиатовар асос меёбад. Қонунгузорие, ки бархурди манфиатҳоро ба танзим мебарорад, ба он бо ду усул ноил мегардад:

1) бо роҳи манъи бархурди муайян ва мушаххаси манфиатҳо, мисол, ба вазирон ва хизматчиёни давлатӣ бевосита бастанӣ шартнома бо ширкату корхонаҳое, ки онҳо соҳибӣ мекунанд ё киро намудани ҳешу табори наздиқашон қатъиян манъ аст;

2) тавассути пешгирии зухуроти манфиати шахсӣ хангоми қабули қарорҳо, мисол, тавассути талаботи хизматчиҳои давлатӣ эълон доштани манфиатҳои хусусии худ, зеро на ҳамаи бархурди манфиатҳо муайян аст, бинобар ин, чунин тарзи талабот барои ошкор намудани онҳо кӯмак мерасонад.

Ҷарчанд заминае, ки дар он бархурди манфиатҳо сурат мегирад, метавонад вобаста ба вазъи мамлакат гуногун бошад, дар таҷрибаи ҷаҳонӣ принципҳои муайяни умумии бантизимдарории бархурди манфиатҳо дар қонунгузорӣ мавҷуд аст. Унсурҳои зерин бояд дар қонунгузориҳои бархурди манфиатҳо дар хизмати давлатӣ пешбинӣ карда шаванд:

– муайян намудани бархурди манфиатҳо, ҳолатҳои бархурди манфиатҳо, аз ҷумла фарқ гузоштан байни манфиатҳои хусусӣ аз давлатӣ;

– муқаррар намудани механизм барои эълон намудани манфиатҳои хусусӣ;

– муқаррар намудани он, ки чӣ гуна манфиатҳои хусусӣ бо манфиатҳои давлатӣ мутобикат намекунад;

– муқаррар намудани расмиёт (ё тартиб) барои истисноии ин манфиатҳо (хусусӣ) аз раванди қабули қарор;

– таъсиси расмиёт барои ҳалли ҳолатҳои руҳ додани бархурди манфиатҳо (ё гунаҳкор доништан дар содир намудани бархурди манфиатҳо).

Инчунин, ҷиҳати иҷрои самараноки сиёсат дар соҳаи бархурди манфиатҳо зарур аст, ки ба ғайр аз қонунҳое, ки сарчашмаи асосии ҳуқуқ ба ҳисоб рафта, таъинот, принципҳо ва талаботи заруриро воба-

²¹ Дастури СҲИР оид ба ҳалли бархурди манфиатҳо дар хизмати давлатӣ, июни с.2003.

ста ба сиёсат дар соҳаи бархурди манфиатҳо дар бар мегиранд, маводи таълимӣ ва методологӣ, маслиҳат ва машваратҳо таҳия гардида, ба мисолҳои амалии иқдомоти мушаххас барои ҳалли вазъияти вобаста ба бархурди манфиатҳо, алалхусус дар соҳаҳои **зудтағйирёбанда** ё «**ти-ра**» нигаронида шавад.

Ҳангоми муайян намудани мафҳуми бархурди манфиатҳо муносибати ягона вучуд надорад, зеро бархурди манфиатҳо метавонанд шаклҳои мухталиф дошта, аз рафторе, ки хизматчиӣ давлатиро беобрӯ мекунад, то содир намудани амалҳои ҷиноятӣ фаро гирад. Роҳбарияти СҶИР ҷиҳати ҳалли бархурди манфиатҳо дар хизмати давлатӣ таъиноти зеринро пешниҳод менамояд:

«Бархурди манфиатҳо» - ин ихтилоф байни ўҳдадорихои ҷамъиятиро ҳуқуқӣ ва манфиатҳои хусусии шахси мансабдори давлатӣ мебошад, ки дар сурати ба вучуд омадани он манфиатҳои хусусӣ (ки аз муқаррароти шахси мансабдори давлатӣ ҳамчун шахси хусусӣ бармеояд) метавонанд ба тариқи ғайриқонунӣ барои аз ҷониби онҳо иҷро гардидани ўҳдадорихо ё дигар амалҳо таъсир расонад²².

Ба ғайр аз ин, Роҳбарияти СҶИР тақсимои зерини намудҳои бархурди манфиатҳоро низ истифода мебарад:

Бархурди воқеии манфиатҳо ҳолатеро тахмин менамояд, ки ҳангоми он хизматчиӣ давлатӣ оид ба манфиатҳои хусусӣ (манфиатҳои иқтисодӣ ё дигар манфиатҳо, аз қабилӣ рафоқат ё пайванди оилавӣ), ки барои таъсир расонидан ба ў ё ўҳдадорихои давлатии ў дорои асоси кофӣ мебошад, барсондор аст.

Бархурди эҳтимолии манфиатҳо дар ҳолатҳое ба вуқӯъ меояд, ки хизматчиӣ давлатӣ дорои чунин манфиатҳои хусусие мебошад, ки он метавонад боиси бархурди манфиатҳо гардад, агар ҳамин шахси мансабдор ўҳдадорихои дахлдори расмиро (яъне ўҳдадорихои ҳилофи манфиатҳои хусусиро) дар оянда низ иҷро кунад.

Бархурди аёни манфиатҳо ҳангоме зухур меёбад, ки агар чунин андешаҳое пайдо гарданд, ки манфиатҳои хусусии шахси мансабдори давлатӣ метавонанд бо тариқи ғайриқонунӣ ба иҷрои ўҳдадорихои вазифавии ў таъсир расонанд, вале дар асл чунин ҳолат руҳ намедихад.

Дар ҳолатҳое, ки агар манфиати шахсӣ воқеан ҳам иҷрои матлуби ўҳдадорихои вазифавиро аз ҷониби шахси мансабдори давлатӣ бадном карда бошад, ин ҳолатро беҳтар аст ҳамчун намунаи рафтори ғайриқонунӣ ё «сўйистифода аз мансаби давлатӣ» ё ҳатто ҳамчун далели коррупсия баррасӣ кард, на чун «бархурди манфиатҳо».

²² Дастури Созмони ҳамкорихон иқтисодӣ ва рушд оид ба ҳалли бархурди манфиатҳо дар хизмати давлатӣ, июни с.2003.

Барои боз ҳам мушаххас муайян намудани ҳолатҳои марбут ба бархурди манфиатҳо бояд мисолҳои манфиатҳои хусусанро, ки метавонад боиси бавучудоии бархурди манфиатҳо гардад, аз қабилҳои манфиатҳои молиявӣ ва иқтисодӣ, қарзҳо ва дорой, мансубият ба ташкилотҳои тичоратӣ ва ғайритичоратӣ, алоқамандӣ бо ташкилотҳои сиёсӣ, итифокҳои касба ё касбӣ, ҳамчунин дигар манфиатҳои, ки аз мақоми шахси мансабдор ҳамчун шахси воқеӣ, корхона ва муносибатҳо бармеояд (мисол, ўҳдадорихоӣ хусусӣ ё касбӣ дар назди гурӯҳҳои ҷамъиятӣ, касбӣ, этникӣ, оилавӣ ё динӣ ё алоқамандӣ бо шахсон дар ҳамагон як хоҷагии хонаводагӣ) мушаххас муайян намуд.

Яке аз иқдомҳои муҳим ҳангоми танзими бархурди манфиатҳо аз инъи қоси мушаххас ва воқеии вазъ ва муносибатҳои ба ҳисоб мераванд, ки метавонанд боиси ҳолатҳои марбут ба бархурди манфиатҳо гарданд. Роҳбарият баррасии вазъи зерини «таваққали баланд»-ро пешниҳод менамояд:

1. якҷоя қардани дигар фаъолияти меҳнатӣ бо мансаби расмии худ;

2. истифода ва ҳимояи иттилооти дохилие, ки барои истифодаи умум таъин нагардидаанд ё маълумоте, ки тибқи иҷроӣ ўҳдадорихоӣ хизматӣ дастрас шудаанд ё танҳо барои мақсадҳои расмӣ муқаррар гардидаанд;

3. қарордодҳо, аз ҷумла таҳия, гуфтушунидҳо, идорақунӣ ва иҷроӣ онҳо;

4. тўҳфаҳо ва дигар намуди фоидаи моддӣ;

5. интизории азъои оилаи хизматчиӣ давлатӣ ё иттиҳоде, ки вай ба он мансуб аст;

6. таъиноти «беруна», яъне муайян намудани вазъ ва расмиёте, ки тибқи он хизматчиӣ давлатӣ метавонад таъинот ба вазифаро дар шўро ё дигар мақоми назоратӣ қабул намояд, мисол ташкилоти маҳалӣ, ташкилоти ғайридавлатӣ, ташкилоти касбӣ ё сиёсӣ, иттиҳодияи давлатӣ ё ташкилоти тичоратӣ, ки бо ташкилотҳои давлатӣ дорон аҳдҳои қарордодӣ, шарикӣ, қўмақрасонӣ ё механизмиҳо мебошанд.

8.3. Принципиҳои одоби рафтори хизматчиӣ давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Ба масъалаҳои одоби касбии хизматчиӣ давлатӣ дар хизмати давлатӣ дар қонунгузориӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон низ диққати махсус дода шудааст. Дар поён як қатор талаботи қонунгузориӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон вобаста ба мўҳтавои одоб ва рафтори хизматчиӣ хизматчиӣ давлатии шаҳрвандӣ мавриди баррасӣ қарор мегирад. Талабот нисбат ба одоби рафтори хизматчиӣ давлатӣ, ки дар қонунгузориӣ

таҳким ёфтааст, хусусияти ўҳдадориҳои ҳуқуқиро касб мекунад. Аммо ҳуқуқ наметавонад тамоми масъалаҳои одоби рафтори хизматчиҳои давлатиро танзим намояд. Механизмиҳои риояи меъёрҳои одоб набояд ба меъёрҳои манъуниҳои ҳуқуқӣ балки асосан ба анъанаҳо ва ахлоқ така намоянд.

Дар аксарияти мамлакатҳои дунё, аз ҷумла дар Ҷумҳурии Тоҷикистон яке аз механизмиҳои таъсирнок барои хизматчиёни давлатӣ Кодекси одоби хизматчиҳои давлатӣ ба ҳисоб меравад.

Ҳарчанд Кодекси одоби Ҷумҳурии Тоҷикистон принципҳои рафтори хизматчиҳои давлатиро ба тариқи мушаххас танзим намекунад, бо вучуди ин баъзе меъёрҳои он риояи чунин принципҳоро, аз қабилӣ принципи хизмат ба ҷамъият ва давлат, принципҳои риояи қонунҳо (банди 1), принципҳои беғаразӣ (банди 4, 7, 9, 17), принципи эҳтиром, риоя ва ҳимояи ҳуқуқи инсон (бандҳои 2, 16) ва ғайраро тақозо менамояд.

Риояи принципҳои беғаразӣ, қонуният, бетарафӣ сиёсӣ хангоми анҷом додани хизмати давлатӣ инчунин аз талаботи меъёрҳои қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ва «Дар бораи мубориза бо коррупсия» бармеояд.

Аз ҷониби хизматчиҳои давлатӣ риояи гаштани принципҳои дар боло зикргардида асоси одоби хизмати давлатиро ташкил дода, пуррагӣ ва самаранокии онро таъмин менамояд.

Хизматчиҳои давлатӣ тибқи моддаи 15 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» савганд ёд карда, ўҳаддор мешавад, ки Конститутсияи (Сарқонуни), Ҷумҳурии Тоҷикистон, қонунҳо ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқири риоя намуда, дар фаъолияти худ принципҳои қонуният, адолат, беғаразӣ ва ростқавлиро ба роҳбарӣ гирад, тибқи талаботи Кодекси одоби хизматчиҳои давлатӣ поквичдонона ва дар сатҳи олиӣ касбӣ фаъолият намуда, ҳуқуқ ва озодии инсон ва шахрвандро эҳтиром карда, манфиатҳои давлат ва ҷомеаро ҳамчун вазифаи асосии худ ҳисобад.

Баъзе аз ин принципҳоро, ки риояи онҳо бо санадҳои зикргардида пешбинӣ гаштаанд, баррасӣ менамоем.

8.3.1. Принципҳои беғаразӣ, хизмат ба давлат ва манфиатҳои ҷамъиятӣ

Азбаски ин се принцип байни ҳам зич алоқаманданд, хизмат ба давлат ва манфиатҳои ҷамъиятӣ танҳо хангоми муносибатҳои беғаразона нисбат ба хизмати давлатӣ имконпазир мегардад.

Зикр кардан зарур аст, ки яке аз принципҳои асосии одоби рафтори хизматчиҳои давлатӣ принципи беғаразӣ ба ҳисоб меравад.

Принсипи беғаразӣ ва мустақилият бояд ба хизматчи давлатӣ қабл аз ҳама ҳангоми интихоби ҷанбаъҳои ахлоқӣ чиҳати таҳия ва татбиқи қарори мушаххас хизмат ба манфиати давлат ва ҷамъиятро таъмин намояд. Кодекси одоби Ҷумҳурии Тоҷикистон пешбинӣ менамояд, ки хизматчи давлатӣ бояд фаъолияти касбиро чунон ба амал барорад, ки қобилияти беғаразона ва содиқона амал намудани ӯ таҳти шӯбҳа набошад, унвони олии хизматчи давлатиро бадном насозад.

Қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон барои хизматчи давлатӣ бо мақсади таъмини принсипи хизмати беғаразона ба давлат ва фаъолияти хизматӣ як қатор маҳдудиятҳоро пешбинӣ менамояд. Хизматчи давлатӣ тибқи моддаи 10 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи мубориза бо коррупсия» набояд ба дигар кори музднок бо шартҳои фаъолияти штатӣ машғул шавад, ба истиснои фаъолияти илмӣ, эҷодӣ ва омӯзгорӣ дар кори мақома, ки дар хизмати он қарор дорад, ба ӯ тобеъ ё таҳти назорати ӯ қарор дорад, ба сифати ваколатдори шахсони сеюм, иштирок кунад, шахсан ё тавассути шахсони боваринок ба фаъолияти соҳибкорӣ машғул шавад, воситаҳо ва захираҳои молиявӣ, моддию техникӣ, нақлиёт, инчунин дигар восита ва захираҳои давлатӣ ва коллективӣ, иттилооти хизматӣ ва ғайраро бо мақсади ғайрихизматӣ истифода барад.

Хизматчи давлатӣ набояд ба ин ё он шахс барои фароҳам овардани афзалияти иҷтимоӣ ва имтиёз, чӣ бо подош ва чӣ бидуни он, мусоидат намояд.

Хизматчи давлатӣ дар ягон ҳолат набояд барои хизмати дар доираи ўҳдадорихои хизматӣ расонидааш ҳада гирад ва тўҳфа диҳад. Ба шахсони мансабдори болоӣ кўмакҳои ғайрихизматӣ расонад, аз ҳисоби шахсони воқеӣ ва ҳуқуқи Ҷумҳурии Тоҷикистон ва шахсони воқеию ҳуқуқи хориҷӣ аз сафарҳои дохилидавлатӣ ва хориҷии сайёҳӣ, табобатӣ солимгардонӣ ва дигар сафарҳои истифода барад. Инчунин ҳама гуна дигар фондахоро барои оила, ҳешу табори худ ки метавонад ба иҷрои ўҳдадорихои мансабӣ ва беғаразӣ ҳангоми иҷрои ўҳдадорихои хизматӣ таъсир мерасонад бигирад.

Кодекси одоб муқаррар менамояд, ки хизматчи давлатӣ бояд аз гирифтани ҳаққи ғайрикунунӣ барои иҷрои ўҳдадорихои худ чӣ дар шакли моддӣ (пул, тўҳфаҳо) ва чӣ дар шакли ғайримоддӣ (хизматрасониҳо) канорагирӣ намояд, инчунин ҳама гуна амалҳои марбут ба манфиатҳои шахсӣ, амволӣ (молиявӣ), тичоратӣ ва дигар манфиатҳоро, ки ба иҷрои бовиҷоднонаи ўҳдадорихои мансабӣ (хизматӣ) монеъ мешаванд, истисно намояд.

Хизматчи давлатӣ набояд роҳ диҳад, ки манфиатҳои шахсии ӯ бо ўҳдадорихои умумии мансабиаш ба ҳам бархўранд. Ӯ барои роҳ

надодан ба ихтилофоти воқеӣ ва эҳтимолӣ масъул аст. Дар ҳамаи ҳолатҳо хизматчиӣ давлатӣ набояд аз мавқеи расмӣ худ ин ё он фоидаи шахсӣ ба даст орад.

Кодекси одоб пешбинӣ менамояд, ки хизматчиӣ давлатӣ бояд аз иштирок дар амале, ки беғаразӣ ӯро зери шубҳа мегузорад, ҳангоме ки ба ин қор ҳешу табораш ҷалб гардидаанд, дигар ҳолатҳое, ки метавонад бевосита ё бавосита манфиатдор будани ӯро дар ҳалли ин масъала асоснок созад, қанорагирӣ намояд.

Бархӯрди манфиатҳо ҳангоме ба вучуд меояд, ки хизматчиӣ давлатӣ дорои манфиатнокии шахсӣ мебошад, ки ба иҷрои объективӣ ва беғаразонаи ӯҳдадориҳои таъсир мерасонад ё метавонад таъсир расонад. Манфиатдориҳои шахсии хизматчиӣ давлатӣ ҳама гуна фоидаҳо, аз ҷумла ҳам барои худӣ ӯ, ҳам барои оилааш, ҳешу табор, дӯстон, шахсони наздик, инчунин барои шахсон ва ташкилотҳое, ки ӯ бо онҳо муносибатҳои қорӣ дорад ё ба сиёсат алоқаманд аст, дар бар мегирад. Ба ин мафҳум инчунин ҳама гуна ӯҳдадориҳои молиявӣ ва шахрвандӣ, ки хизматчиӣ давлатӣ ба ӯҳда дорад, дохил мешавад.

Ҳангоми ҳамқорӣ бо ташкилотҳое, ки бо онҳо хизматчиӣ давлатӣ муносибатҳои молиявӣ дорад, ӯ бояд ҳамеша масъулияти асосии худро дар назди шахрвандон дар ёд дошта бошад, ки аз риояи манфиатҳои давлат иборат аст.

Риояи принсипи беғаразӣ бо пешгирии коррупсия дар мақомоти давлатӣ зич алоқаманд аст. Қонун дар бораи мубориза бар зидди коррупсия истифодаи мақоми худро ҳангоми ҳалли масъалаҳое, ки ба манфиатҳои шахсӣ, манфиатҳои ҳешони наздики онҳо ё шахсони сеюм даҳолат мекунад; иштирок ба сифати шахси бовариноки воқеӣ ё ҳуқуқӣ дар қорҳои мақоме, ки дар он хизмат мекунад ё тобеи ӯ мебошанд, ё фаъолияти онро назорат мекунад; машғул шудан ба фаъолияти соҳибқорӣ, иштирок дар ташкилотҳои соҳибқорӣ ё дар мақоми идоракунии он; пешбарӣ ё таъин намудани шахс ба вазифа ба сифати шахси вақолатдор дар иҷрои супоришҳои давлатӣ ё шахсони ба онҳо баробарқардашуда сарфи назар аз монеаҳои барои машғул шудан ба ин вазифа муқаррарнамудаи Қонун вобаста ба хизмати яқҷояи ҳешони наздик ё барқасдона риоя накардани ин маҳдудиятҳо, барқасд ва ғайриқонунӣ аз қор хориҷ намудани қоргарон аз вазифа ё гузаронидан ба дигар вазифа; додани имтиёзҳои пешбининакардаи қонун (протекционизм) ҳангоми таъин ва ё пешбарӣ ба хизмати давлатӣ, таҳсил, фаъолияти илмӣ ва дигар фаъолияти шабехро ҳамчун ҳолатҳои фароҳамоварандаи шароит барои коррупсия баррасӣ менамояд.

Агар хизматчиӣ давлатӣ ва дигар шахси мансабдор мансаберо ишғол намояд, ки он метавонад ба ўҳдадорихоӣ мансабии ў ё ба манфиатҳои шахсӣ ё хусусии ў дахл намояд, пас ў вазифадор аст тибқи Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» оид ба мавҷудияти чунин намуди бархӯрди манфиатҳо ба шахси мансабдоре, ки барои ба кор таъин ё аз кор озод намудани ў ҳуқуқ дорад, маълумот диҳад.

Бо назардошти риояи ҳуқуқҳои асосии конститусионӣ хизматчиӣ давлатӣ ва дигар шахси мансабдор бояд назорат баранд, ки ҳангоми иштироки онҳо дар фаъолияти сиёсӣ ё мансубият ба фаъолияти тичоратӣ, иштирок дар мубоҳисаҳои сиёсӣ дар ҷамъият ё доираҳои сиёсӣ боварии шаҳрвандон ё корфарморо вобаста ба қобилияти иҷроӣ беғаразона ва бовиҷдононаи ўҳдадорихоӣ мансабии ба зиммаашон гузоштшуда коҳиш надихад.

Манфиатҳои давлат ва тавассути он манфиати ҷамъият меъёри олий ва мақсади ниҳоии фаъолияти касбии хизматчиӣ давлатӣ ба ҳисоб меравад. Ў ҳуқуқ надорад барои манфиатҳои шахсӣ ё манфиатҳои шахсонаи дигар шуда, ба обрӯи касби худ зиён оварад.

Хизматчиӣ давлатӣ ўҳдадор аст, барои манфиатҳои умумимиллӣ хизмат намояд. Хизматчиӣ давлатӣ набояд таъсир ва мансаби худро барои манфиати яке аз гурӯҳҳои иҷтимоӣ ва доираи наздики онҳо аз ҳисоби манфиатҳои гурӯҳҳои дигари иҷтимоӣ истифода барад.

Хизматчиӣ давлатӣ бояд анъана ва урфу одати миллатҳои Ҷумҳурии Тоҷикистонро эҳтиром ва таҳаммул намояд, мушаххасоти фарҳангӣ ва дигар хусусиятҳои мухталифи гурӯҳҳои этникӣ ва иҷтимоиро ба инобат гирифта, ба тавофуқи байналмилалӣ ва байни-мазҳабӣ мусоидат намояд.

Бархӯрд байни манфиатҳои гурӯҳҳои мухталифи иҷтимоиро хизматчиӣ давлатӣ бояд аз нуқтаи назари ҳуқуқӣ ва қонунӣ, аз нигоҳи иқтисодӣ ва сиёсӣ иҷтимоӣ мувофиқи мақсад будани он, дарку фаҳмиши ҷамъиятӣ оид ба адолат ва арзишҳои ахлоқӣ баррасӣ намояд.

8.3.2. Принсипи қонуният

Принсипи муҳими одоби фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ принсипи қонуният, волоияти Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон ва қонунҳо нисбат ба ҳамаи дигар санадҳои меъёрӣ ва дастурамалҳои мансабӣ ба ҳисоб меравад. Кодекси одоби Ҷумҳурии Тоҷикистон пешбинӣ намояд, ки хизматчиӣ давлатӣ дар фаъолияти ҳеш бояд Конститутсияи (Сарқонуни) Ҷумҳурии Тоҷикистон, Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ», дигар қонунҳо ва санадҳои меъёрии

ҳукукии Ҷумҳурии Тоҷикистон, санадҳои ҳукукии байналмилалӣ эътирофнамудаи Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин меъёрҳои умумӣ-эътирофшудаи ахлоқӣ ва қоидаҳои одоби муоширатро ба роҳбарӣ гирад.

Принсипи мазкур дар сатҳи қонунгузорӣ ба сифати яке аз принсипҳои асосии ҷаъолияти хизматчиӣ давлатӣ таҳким ёфта, инчунин яке аз талаботи муҳими ахлоқ ва рафтори хизматчиӣ давлатӣ ба ҳисоб меравад. Принсипи волоияти Конститутсия ва қонунҳои дар моддаи 7 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» пешбинигардида яке аз принсипҳои асосии хизмати давлатӣ ба шумор меравад. Татбиқи ин принсип дар ҳаёт ва ба роҳбарӣ гирифтани он дар ҷаъолияти бевоситаи амалӣ ба сифати заминаи муайянкунандаи иҷтимоӣ ва ахлоқии идоракунии кормандон баромад мекунад.

Вайронкунии талаботи қонунҳо бо назардошти мақсадҳои сиёсӣ, иқтисодӣ ва дигар мақсадҳо, ҳатто мақсадҳои наҷибона иҷозат дода намешавад. Принсипи қонуният бояд меъёри ахлоқии хизматчиӣ давлатӣ бошад.

Дар амал бисёр ҳолатҳои рӯҳ меҳанд, ки хизматчиӣ давлатӣ, ба ақидаи ӯ, бо амру фармонҳои ғайриқонунӣ роҳбарият дучор мешавад. Моддаи 33 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ҳолатҳои ҳалли чунин вазъро ба танзим медарорад. Хизматчиӣ давлатӣ ҳангоми шубҳа вобаста ба қонунӣ будани амр ва фармони барои иҷро гирифтааш бояд фавран дар шакли хаттӣ ба роҳбари бевоситаи худ муроҷиат намояд. Агар роҳбари бевосита ё шахси мансабдори болоӣ дурустии амр ё фармони додашударо хаттӣ тасдиқ намояд, хизматчиӣ давлатӣ бояд онро иҷро кунад, ба шарте агар он дорои оқибатҳои ҷавобгариӣ маъмурий ё ҷиноятӣ набошад. Масъулият барои оқибатҳои иҷроӣ амр ва дастури ғайриқонунӣ дар ин ҳолат ба зиммаи шахси мансабдоре гузошта мешавад, ки онҳоро тасдиқ кардааст.

8.3.3. Принсипи эҳтиром нисбат ба шахсият, риоя ва ҳимояи ҳуқуқи инсон

Тибқи Кодекси одоби Ҷумҳурии Тоҷикистон хизматчиӣ давлатӣ бояд дар татбиқи ҳуқуқ ва озодиҳои инсон ва шахрванд, ки Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон арзиши олии эътироф кардааст, мусоидат намояд. Принсипи инсондӯстӣ аз хизматчиӣ давлатӣ эҳтиром нисбат ба инсон, боварӣ ба ӯ, эътирофи мустақилии ва эътибори шахсиятро тақозо менамояд. Эътироф, риоя ва ҳимояи ҳуқуқ, озодӣ ва манфиатҳои инсон ва шахрванд қарзи ахлоқӣ ва ўҳдадории касбии хизматчиӣ давлатӣ мебошад.

Хизматчи давлатӣ бояд шаъну эътибори ҳар як инсон, обрӯи кории ўро эҳтиром намояд, бо роҳи ба яке фароҳам овардани имтиёз ва манфиатҳои сазоворнашуда ба поймолкунии ҳуқуқи шахси дигар роҳ надиҳад, ба ҳифзи баробарии ҳуқуқию иҷтимоии ҳар фард мусоидат намояд.

Хизматчи давлатӣ барои таъмини махфияти иттилооти вобаста ба иҷрои ўҳдадориҳои мансабӣ бадастомада, ки ба ҳаёти шахсӣ, шаъну эътибори шахрвандон дахл доранд, масъул мебошад.

Фаъолияти мўътадили хизматчи давлатӣ, агар асоси онро адолат, ҳифзи амалии ҳуқуқи шахрванд, истифодаи қонунии ваколатҳои мансабӣ, қонун намудани умеду хостаҳои иҷтимоии ҷамъият ташкил надиҳад, ғайриимкон аст. Ҳама гуна беадолатии роҳодаи шахси мансабдор на танҳо ўро, балки дар маҷмӯъ ҳокимиятро бадном намуда, ба он зиёни ислохнашаванда мерасонад.

8.3.4. Принципиҳои бетарафии сиёсӣ

Принципиҳои ахлоқи бетарафии сиёсӣ хизматчи давлатиро водор месозад, ки хайрхоҳӣ ва адовати сиёсии худро ба тариқи умумӣ, бевоҳита ва бавоҳита иброз насозад. Мутобиқи моддаи 7 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ғайриҳизбӣ будани хизматчи давлатии мақомоти дахлдори давлатӣ, ки дар Конститутсия ва қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян шудаанд, яке аз принципиҳои асосии хизмати давлатӣ маҳсуб меёбад. Ин Қонун иштироки хизматчи давлатиро дар корпартоиҳо ва дигар амалҳои, ки метавонад фаъолияти мақомоти давлатиро номўътадил созад ва ба иҷрои вазифаҳои хизматӣ монеъ гардад, манъ менамояд.

Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи мубориза бар зидди коррупсия» ба хизматчи давлатӣ иҷро намудани дастур ва супоришҳои ҳизбҳои сиёсӣ, иттиҳодияҳои ҷамъиятӣ, ташкилотҳои динӣ ё истифода намудани вазъи хизмати худро ба манфиати онҳо; ё зоҳир намудани бадгумонӣ ё хайрхоҳиро нисбат ба ягон шахрванд ё шахси воқеии ташкилот, мақомот ва иттиҳодияҳо манъ менамояд.

Ин принцип инчунин дар меъёрҳои ахлоқи рафтори хизматчи давлатӣ инкишоф ёфтааст. Банди 9 Кодекси одоби Ҷумҳурии Тоҷикистон инчунин мустақилияти хизматчи давлатиро аз таъсири ташкилотҳои касбӣ ва ҷамъиятӣ пешбинӣ менамояд.

Вазифаи ахлоқи хизматчи давлатӣ аз зарурати пурра истисно намудани имкониятҳои таъсири ин ё он ҳизбҳои сиёсӣ ё ташкилотҳои дигари ҷамъиятӣ вобаста ба иҷро намудани ўҳдадориҳои вазифавӣ ё қабули қарор аз тарафи хизматчиёни давлатӣ иборат мебошад.

Хизматчи давлатӣ барои расидан ба ин ё он мақсадҳои сиёсӣ, иҷроӣ қарор ва супоришҳои сиёсӣ набояд ба истифодаи захираҳои моддӣ, маъмурий ва дигар захираҳои мақомоти давлатӣ роҳ диҳад.

8.3.5. Принсипи масъулият

Хизматчи давлатӣ барои қарор ва амали худ дар назди ҷамъият масъул мебошад. Принсипи масъулият таъкид менамояд, ки ҳар як ҳокимияти маъмурий барои оқибати манфии қарори қабулнамуади худ, иҷро накардани ўҳдадорӣ ва зифавии худ, барои амале, ки ҳуқуқ ва манфиатҳои қонунии шаҳрвандонро вайрон мекунад, масъул мебошад.

Ҳама гуна ибрази шубҳа аз ҷониби аҳли ҷомеа оид ба вайрон кардани қонунҳо, меъёри ахлоқ нисбат ба хизматчи давлатӣ ҳамчун айбдорқунии ахлоқӣ баррасӣ мегардад ва набояд нисбати он безътиной зоҳир карда шавад.

8.3.6. Принсипҳои умумии ахлоқ

Ба ғайр аз принсипҳои дар боло номбурда хизматчиёни давлатӣ хангоми иҷроӣ ва зифаҳои хизмати бояд дигар талаботи ахлоқро низ риоя намоянд, инчунин ба меъёрҳои одоби қорӣ итоат намоянд.

Моддаи 7 Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» инчунин дигар принсипҳоро номбар менамояд, ки хизмати давлатӣ бояд бо он тақия қунад ва асоси рафтори ҳар як хизматчи давлатиро ташкил диҳад. Инҳо аз инсондустӣ ва адолати иҷтимоӣ, қордонӣ, соҳибҳуқуқӣ ва ҳисобдиҳанда будани хизматчи давлатӣ иборатанд. Хизматчи давлатӣ дар фаъолияти худ бояд чунин меъёрҳои ахлоқ ба монанди ростқавлӣ, бегаразӣ, бовиҷдонӣ ва фидоқори ба роҳбарӣ гирад.

Дар Кодекси одоб ҳама гуна қоллизияҳое, ки дар фаъолияти амалии хизматчи давлатӣ ба вучуд меоянд, пешбинӣ қардан имқоннопазир мебошад. Қоидаҳои Кодекс интиқоби ахлоқи шахсӣ, маққеъ ва эътиқоди хизматчи давлатӣ, виҷдон ва масъулияти онро иваз намеамоянд.

Қарзи ахлоқӣ ва ўҳдадорӣҳои мансабии хизматчи давлатӣ аз ҳушмуомилағӣ, меҳрубонӣ, неқҳоғӣ, боэътиной ва таҳаммул нисбат ба ҳамаи шаҳрвандон, аз қумла нисбат ба роҳбарони бевосита ва шахсон, ки аз рӯи ўҳдадорӣҳои мансабӣ ба ў вобаста мебошад, иборат аст. Барои хизматчи давлатӣ ҳудоварӣ, тоқатнопазирӣ ва дағали нисбат ба зердастон ва муқоҷатқунандагон нораво мебошад.

Хизматчи давлатӣ бояд нисбат ба одамон, новобаста ба миллат эътиқоди динӣ, тамоюли сиёсии онҳо таҳаммул зоҳир намоянд.

9. Тачрибаи пешқадами давлатҳои Иттиҳоди Аврупо:

дар самти идоракунии қобилият дар ташкилотҳои ҷамъиятӣ

Дар доираи ислоҳоти маъмурии ҷамъиятӣ аксари мамлакатҳои Иттиҳоди Аврупо ба талаботи тағйир додани сиёсати маъмулии идоракунии захираҳои инсонӣ ва махсус таъкид намудани нақши хизмати давлатӣ нисбат ба проблема ва талаботи шаҳрвандон рӯ ба рӯ шуданд.

Дар системаҳои маъмули маъмурияти ҷамъиятӣ хизмати давлатӣ маъмулан ба қоидаҳои ҷузъӣ маҳдуд шуда, расмиёти идоракунии нисбат ба тамоми хизмати давлатӣ дахл менамуд, ки аз қонунҳои умумии меҳнатӣ фарқ мекунад. Вазъ дар якҷанд даҳсолаи гузашта пурра тағйир ёфта, аксар мамлакатҳо (мисол, Британияи Кабир, Зеландияи Нав, Шветсия, Канада, Дания ва ғайра) самти инфиродигардони хизмати давлатиро пеш гирифтанд, ки ба раванди интиҳоб, мӯҳлати таъин, анҷоми мӯҳлати шуғл, инчунин идора намудани қор ва пардохт вобаста мебошанд. Дар баъзе мамлакатҳо хизматчиёни давлатӣ маъмулан тамоми умр машғул буданд ва имрӯзҳо, мувофиқи ҳуқуқи умумии меҳнат, ин шуғл бекор карда шуд. Дар дигар мамлакатҳо, дар ҳоле ки шуғли яқумра дар ҳукумат таҳти ҳимоя қарор гирифт, барои мавқеҳои муайян, бо афзоиши масъулияти инфиродӣ барои қор, қарордодҳои муваққатӣ қорӣ карда шуд.

Мақомоти марказии идораҳои захираҳои инсонӣ ҳоло ҳам дар тағйир додани системаи хизмати давлатӣ нақши стратегиро мебозад, вале миқёси он аз назорати ҷузъӣ то пешниҳод ва муқаррар намудани меъёрҳо тавсеа ёфтааст. Бинобар ин, ба пешниҳоди сиёсат ва стратегия нав талабот мавҷуд аст, ки тавонад муттасилии сиёсати ҳукуматро беҳтар созад, саҳеҳиро барои андешаронӣ ва самаранокии хизмати давлатӣ таъмин наояд.

Яке аз стратегияҳои начандон пеш амалкунанда оид ба беҳтар намудани муттасилии сиёсати ҳукумат дар сохтори инкишофёбандаи ғайримуттамарказонӣ, ки дар бисёр мамлакатҳо татбиқ гардидааст, идоракунии бо қобилият асосёфта мебошад²³.

Ҳуҷҷати нав ба салоҳиятнокии нигаронида шудааст, ки иҷрокунандагони баландхаттисосро аз иҷрокунандагони дорои ихтисоси миёна дар ҳамаи амалиёти ташкилӣ қиёс мекунад ва сохтори мазкурро барои ҷалб, интиҳоб, рушд, мукофотонӣ ва дигар ҷабҳаҳои идораи захираҳои инсонӣ ҳамчун асос истифода мебарад.

²³ Қабул гардидааст Jurgita Siugzdiniene «Идораи қобилият дар хошияи Дастуруламали ислоҳоти идоракунии ҷамъиятӣ». VIESOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS, 2006, рақами 18

Харакати салоҳиятноки даставвал дар ташкилотҳои бахши хусусӣ истифода бурда мешуданд, вале тайи даҳсолаи охир беш аз пеш дар бахши ҷамъиятии як қатор мамлакатҳои Иттиҳоди Аврупо, аз ҷумла дар Британияи Кабир, Белгия, Нидерланд, мамлакатҳои Скандинавия ва Эстония қорӣ карда шуд. Азбаски қори мененҷерҳои инфиродӣ ва хизматчиёни давлатӣ ҷиҳати расидан ба натиҷаҳо ҳамчун омилҳои асосӣ ба мушоҳида расид, он ба маркази стратегияи ҳар як ислоҳоти ҳукумати табдил ёфт. Бинобар ин аксари ҳукуматҳои идораи салоҳиятнокиро ҳамчун воситаи стратегӣ барои ноил гардидан ба қори нисбатан самарабахш ва хайрхоноаи хизмати давлатӣ пазируфтанд.

Намунаи салоҳиятноки дар хизмати давлатӣ метавонад ҳамчун номгуи қобилиятҳои муайян ва ҳуқуқ пешниҳод гардад, ки аз мушоҳидаи қори хизматчиёни давлатии миёна ё баланддараҷас барои мавқеҳои муайян ба даст омадааст. Намуна ҳаммонандкунии салоҳияти хизматчиёни давлатиро дар сатҳҳои гуногун барои айни замон беҳтар сохтани қорҳо ё барои тайёр кардан мавқеи дигар тавассути ҳавасмандгардонӣ ё гузаронидан ба қори дигар таъмин менамояд. Аксар сохтори салоҳиятноки барои сатҳи болоии хизмати давлатӣ инкишоф ёфтааст.

Мисол, сохтори салоҳиятнокии хизматчиҳои қалони давлатии Эстония салоҳиятнокиро барои хизматчиҳои давлатии сатҳи болоӣ, аз ҷумла қанслерҳо ва ноиб-қанслерҳои вазоратҳо, генералҳо, директорони идора, губернаторон ва нозирон ҳаммонанд месозад.

Сохтори салоҳиятнокии панҷ зинаи қобилиятноки (салоҳиятноки)-ро муайян менамояд, ки ҳар қадом зина бо 2-4 қенақҳои фаъолият инъикос карда шудааст. Салоҳиятнокии сохтори болоии хизматчиҳои қалони давлатии Эстония бо салоҳиятноқиҳо ва қенақҳои зерин муайян карда шудаанд²⁴.

1. Боварӣ

1.1. Хизмат ба миллат. Қўшиш барои фаъолият ба манфиати ҷамъият мувофиқи эҳтиёҷоти рушди давлат.

1.2. Эҳтироми одоби хизмати давлатӣ. Татбиқи арзиши ахлоқии хизмати давлатӣ ва ташаккул додани неқномӣ.

1.3. Эҳтироми волияти қонун. Эҳтироми волияти қонун бо таъмини ҳуқуқҳо ва озодиҳои асосии одамон дар соҳаи масъулияти он.

2. Мавҷудияти биниш.

²⁴ Сохтори салоҳиятнокии болоии Ҳадамоти қалони давлатии Эстония. Иттилоот аз шўъбаи қоргузори Ҷумҳурии Эстония ва Шўъбаи рушди хизмати давлатӣ.

2.1. Ба вучуд овардани биниш. Ба вучуд овардани биниш дар соҳаи масъулияти ӯ, дастгирии фаъолияти ҳаётан муҳими он ва таъсир расонидан ба рушди афзалиятҳои сиёсии ҳукумат.

2.2. Шарҳ додани интихоби стратегӣ. Барои интихоби стратегӣ манзур намудани пешниҳодот, дастгирии фаъолияти ҳаётан муҳими онҳо, шарҳ додани онҳо ба хизматчиёни худ ва аҳли ҷомеа.

2.3. Мақсадҳо. Таҳлили равандҳо, кафолат додани сифати ташаққули стратегияҳо ва ба хизматчиёну аҳли ҷомеа пешниҳод намудани шарҳи далелноки мақсадҳо.

3. Навоварӣ.

3.1. Инкишоф додани малакаи худ. Муқаррар сохтани мақсадҳои баланди шахсӣ, ташаққул додани малакаи худ дар соҳаи масъулияти шахсӣ ва дар дигар соҳаҳо.

3.2. Инкишоф додани ташкилот ва татбиқ намудани навигарии он дар ҳаёт. Бо шахрвандон амалӣ сохтани қарорҳои нав, беҳтар хизмат намудан ва инкишоф додани соҳаи масъулияти шахсӣ ва фаъолияти ташкилот.

4. Сарварӣ.

4.1. Таъсис ва ҳавасманд гардонидани команда. Омӯзонидани он ҷиҳати боварӣ барои ноил шудан ба мақсадҳо, асосноксозӣ ва барқарор намудани робитаи мутақобила, ҳангоми зарурат ҳавасмандгардонии мутахассисони пешбар дар соҳаи берун аз масъулияти онҳо.

4.2. Рушди шабакаи ҳамкориҳо. Алоқа бо гурӯҳҳо ва назоратчиҳои манфиатдор доир ба ҳамин соҳа, ноил шудан ба дастгирии онҳо, ҷиҳати амалӣ намудани қарорҳои онҳо.

5. Самтҳои дастовардҳо.

5.1. Қабули қарор ва ба зимма гирифтани масъулият. Қабули қарорҳои бо стратегияҳо асосёфта, фарқ кардани далелҳо ва таҳминҳо, баррасӣ намудани робита бо дигар соҳаҳои масъулиятнокӣ, ба зиммаи худ гирифтани масъулияти дар ҳаёт татбиқ намудани ин қарорҳо.

5.2. Ноил гардидан ба натиҷаҳо. Кафолат додан ба он, ки ташкилот ва ҷамъият аз расидан ба мақсадҳо қаноатманд мебошанд.

5.3. Истифодаи оқилонаи моликияти ҷамъиятӣ. Кафолат додани истифодаи мақсаднок, сарфакорона ва барои муҳити зист мусоиди захираҳо, инчунин ҳифзи паҳн намудани амалияи хуб дар давлат.

5.4. Риояи қонун ва инкишоф додани он. Риояи қонун ва ҳангоми зарурат манзур доштани пешниҳод ҷиҳати ворид намудани тағйирот ба он. Кафолат додани иштирок дар таҳияи ҳуҷҷатҳои байналмилалӣ қонунгузорӣ ба манфиати Эстония ва Иттиҳоди Аврупо.

Фаъолияти ваколатии ҳар як намояндаи ҳукумат бо ченакҳои фаъолият аз рӯи чадвал–фавкуллода («5»), хуб («3») ва бад («1») ифода гардидааст. Бо нишон додани сатҳи аз ҳама баланд, эҳтимол меравад, ки хизматчи калони давлатӣ аз ӯҳдаи иҷрои ҳамаи он масоиле, ки дар сатҳи нисбатан пасттар нишон дода шудааст, мебарояд. Мисол: фаъолияти 5.2. «Ноил гардидан ба натиҷаҳо. Кафолат додани он, ки ташкилот ва ҷамъият аз расидан ба мақсадҳо қаноатманд мебошанд», ки ченакҳои он дар зер нишон дода шудаанд:

1 - корҳои бад пешниҳодгардида	3 - корҳои хуб пешниҳодгардида	5- корҳои фавкуллода пешниҳодгардида
<p>Анҷоми саривақтии таъинот ва сифати баланди онҳоро кафолат намедихад. Кафолат медиҳад, ки стандарти хизматрасонӣ мавҷуд аст, вале пурра мувофиқи талаботи гурӯҳи ҳавасманд ба анҷом расонида нашудааст. Тафтиши рӯякӣ; оё супориш иҷро гардида буд.</p> <p>Ба натиҷаҳои нақшавӣ тасодуфӣ ноил мегардад ва боиси қанеъ набудани ташкилот ё гурӯҳи ҳавасманди асосӣ мегардад</p>	<p>Кафолат медиҳад, ки таъинот сари вақт ва бо сифати баланд ба анҷом расидааст. Иҷрои хизматрасонии стандартиро, ки ба талаботи гурӯҳҳои ҳавасманд ҷавобгӯ мебошад, кафолат медиҳад. Назорати беғаразонаро барои кор кафолат медиҳад. Ба чунин натиҷаҳо мерасад, ки ташкилот ва гурӯҳи ҳавасманд қаноатманд мегарданд.</p>	<p>Чунин натиҷаҳо ро кафолат медиҳад, ки метавонанд сифати ҳаёти одамонро беҳтар созанд ва ба осудахолии омма дар ҷамъият таъсир расонанд.</p>

Идоракунии салоҳиятнокӣ дар баҳши ҷамъиятии аксари давлатҳои Иттиҳоди Аврупо ҳамчун воситаи стратегияи идораи захираҳои инсонӣ баррасӣ мегардад, ки метавонад ба ҳаммонандкунии малака, дониш, рафтор ва қобилияти барои талаботи имрӯза ва ояндаи интиҳоби ҳайати кормандон, мутаносибгардонӣ бо маҳдудиятҳо дар стратегия ва афзалиятҳои ташкилӣ кӯмак расонад. Сохтори салоҳиятнокӣ метавонад дар ҷобачогузорӣ, интиҳоб, баҳодихии корҳо ва рушди пешрави мансабҳои хизмати давлатӣ истифода гардад. Дар

асоси ин далелҳои иттилоотии рушди ҳайати кормандон метавонад нақшаи кам кардани фосилаи байни ваколатҳое, ки қорҳои муайян ва ваколатҳои дастрас дар назар доранд, таҳия карда шавад.

Идоракунии ваколатҳо ба функцияи хуб инкишофёфтаи захираҳои инсонӣ ҷиҳати истифода ва дастгирии сиёсати захираҳои инсонӣ эҳтиёҷ дорад. Маъмулан мененҷерҳои захираҳои инсонӣ ба вазифаҳои маъмури ва амалӣ сохтани қоидаҳои дастурамалҳои машғуланд. Нақшаи нави муттаҳассиси касбии захираҳои инсонӣ бояд худро ҳамчун мушовири дохилӣ нишон додан аст, ки дар пайвасти сиёсати захираҳои инсонӣ бо мақсадҳои стратегияи ташкилот ва дастгирии тақмили салоҳиятҳои зарурии хизматчиёни давлатӣ дар ҳамаи сатҳҳои нақши асосӣ мебозанд.

Ба таъсири мусбии идоракунии ваколатҳо дар як қатор мамлакатҳои Аврупо таъя намуда, метавон эҳтимол кард, ки пешбурди муносибати салоҳиятнокӣ идоракунии муфид ва пурсамари захираҳои инсониро дар баҳши умумӣ беҳбуд мебахшад.

10. Функция ва принципҳои фаъолияти воҳидҳои идоракунии кормандони хизмати давлатӣ

10.1. Функция ва принципҳои фаъолияти воҳидҳои идоракунии кормандони хизмати давлатӣ

Қобилияти татбиқи системаи идоракунии захираҳои инсонӣ маъмулан, система, равандҳо, муносибат ва рафторро дар бар мегирад. Ба раванди маъмури одамон ва ташкилотҳо ҷалб карда мешаванд. Ба баҳши ҷамъияти маъмулан сиёсат, функцияи инкишофдиҳанда ва функцияи назоратро ҷалб менамоянд, ки усулҳои одилона ва қобилияти дастгирӣ, назорати молиявӣ ва функцияи назоратро таъмин менамоянд. Дар баҳши ҷамъиятии кишварҳои мухталифи ҷаҳон²⁵ ду намуди системаи идоракунии захираҳои инсонӣ мавҷуд аст:

Системаи мутамаркази идоракунии кормандон аз наздик функцияи идоракунии захираҳои инсониро дар сатҳи марказӣ назорат меномояд. Системаи маъмури дорои дараҷаи баланди назорат ва стандартизатсия буда, таҳти он мавҷудияти мақомоти марказии ягона ё якҷанд мақомотро, ки барои таҳияи тактика; агентии назорати масъули иҷроӣ қоидаҳои дастурамалҳои, мақоми назорати молиявии масъули идоракунии рӯйхатҳои пардохтӣ ва назорати бучетиро дар назар дорад. Афзалияти модели мутамарказ аз он иборат аст, ки ин модел

²⁵ Инъикоси системаи идоракунии ЗИ аз лоиҳаи Бангкокии UNDP_SURF Идоракунии кормандони хизмати давлатӣ: Масъалаҳои асосӣ ҳангоми баррасӣ бо Дастгирии Идоракунии кормандони хизмати давлатӣ дар Кишварҳои рӯ ба инкишоф гирифта шудааст. Патрик Кюлирс, март с. 2004

мақомоти асосии идоракунии кормандонро бевосита дар назди ҳокимияти сиёсӣ масъул месозад. Таҳти мафҳуми системаи мутамарказ функцияи алоҳидаи идоракунии кормандон метавонад дар сатҳи вазоратҳо/департаментҳо (идоракунии ҳисобот, чалби бастиҳои сатҳи нисбатан поёнтар, идоракунии ҳамарӯз ва ғайра) вогузошта шавад, вале ин вогузорӣ тобеи принципҳои марказии роҳбарикунӣ ва назорат мебошад.

Моделҳои ғайримутамарказ мухторияти мененҷерҳоро вобаста ба парвандаҳои зиёди кормандон тавсеа мебахшад ва марказро танҳо барои ҳолатҳои зарурати муайян намудани микёси принципҳои роҳбарикунанда ва назорати иҷроӣ онҳо нигоҳ медорад. Аксари функцияҳои идоракунии кормандон (чалб, мукофотонӣ, аттестатсия, банақшагириӣ ва назорати кормандон, инчунин таҳсил ва идоракуни рушд) аз ҷониби воҳидҳои идоракунии кормандони вазорат ё агентии таҳия шудаанд. Дар ин ҳолатҳо мақомоти марказӣ принципҳои сиёсати роҳбарикунандаро муқаррар намуда, оид ба масъалаҳои иҷроӣ ин сиёсат ва дастурамалҳо машварат доир менамояд, сифатро назорат мекунад, **усулҳои овозӣ (садоӣ) ва инноватсиониро пеш мебаранд** ва паҳн менамоянд, фаъолияти воҳидҳои идоракунандаи кормандонро дар департаментҳо назорат мекунад.

Афзалиятҳои асосии системаи мутамарказ аз он иборат аст, ки мутамарказонии сарфаро аз ҳисоби афзоиши штати баланди касбии идоракунии захираҳои инсонӣ дар дохили агентии марказӣ (агентии) иҷозат медиҳад, ба мисли он, ки системаи назорати қотёбаро иҷозат медиҳад, ошнобозӣ (хешу таборӣ) (нипотизм) ва коррупсияро кам мекунад. Мушкилии системаи мутамарказ аз он иборат аст, ки қарорҳои марбут ба масъалаи асосӣ, ки ба вазоратҳо дахл доранд (мустақиман – захираҳои инсонӣ), дар дигар ҷой қабул шудаанд ва раванди қабули қарор метавонад заиф бошад. Имкон дорад, ки хизматчиёни агентии марказӣ дар бораи мақсад ва талаботи вазорат тасаввуроти маҳдуд дошта бошад.

Афзалияти асосии системаи ғайримутамарказ дар шафофияти марбут ба қабули қарорҳои идоракунии нисбат ба кормандон мебошад, ки дар ҷавоб ба дарки эҳтиётот ҳамин афзалият метавонист самарбахшии раванди идоракунии захираҳои инсониро дар ташкилот беҳтар намояд. Нобобии системаи ғайримутамарказ аз он иборат аст, ки ин система ба қобилияти дахлдори идоракунии захираҳои инсонӣ дар ҳар як вазорат ва дар сатҳи марказ эҳтиётот дорад, то ин ки функцияи идоракунии кормандонро иҷро кунад. Ин ҳолат метавонад дар кишваре, ки норасоии унсурҳои зарурӣ захираҳои инсонӣ мавҷуданд, масъалаҳоро ба вучуд биёрад. Системаи ғайримутамарказ ме-

тавонад имконоти қаллобӣ, пуштибонӣ ва коррупсияро афзоиш диҳад, ки онҳо ҳангоми дар ҳаёт татбиқ намудани стандартҳои ҳаммонанд метавонистанд камтар бошанд. Ба ғайр аз ин, азбаски ҳамоҳангсозӣ байни вазоратҳо ва агентҳои марказии масъули идоракунӣ метавонад мураккаб бошад, мумкин аст системаи нисбатан мураккаби иттилоотӣ ва идоракунӣ молиявӣ тақозо гардад.

Дар кишварҳои мухталиф метавонад модуҳои мухталифи идоракунӣ қарордони хизмати давлатӣ ба мушоҳида расад. Дар интиҳоб байни модуҳои асосии ғайримуттамарказ ё муттамарказ функция ва ӯҳдадорӣҳои шӯъбаҳои идоракунӣ қарордон дар вазоратҳо ва дигар созмонҳои ҷамъиятӣ метавонад ба таври назаррас тағйир ёбад. Дар ҳолатҳои модели ғайримуттамарказ дар воҳиди идоракунанда қарордон ӯҳдадорӣҳои нисбатан зиёд мавҷуданд, ки системаи пурқатъдор ва маъмулан инкишофёфтаи идоракунӣ захираҳои инсонӣ ва басти дорон таҳассуси идоракунӣро тақозо менамояд. Таҳлили муҳтасари системаи бартаридоштаи муттамарказ барои тақсими ӯҳдадорӣҳои идоракунӣ захираҳои инсонӣ байни сатҳҳои мухталиф ва ташкилотҳо дар ҷадвали 1 пешниҳод шудааст.

Ҷадвали 1. Шарҳи муҳтасари ӯҳдадорӣҳои имконпазир барои институтҳои мухталиф, ки ба идоракунӣ қарордони хизмати давлатӣ ҷалб шудаанд (15)

Ташкилотҳо	Нақш ва масъулият
Комиссияи ҳадамоти ҷамъиятӣ ё кумитаи менечмен	<ul style="list-style-type: none"> • Ба Ҳукумат оид ба масъалаҳои сиёсати хизмати давлатӣ дастуралҳои ва системаи маъмурии хизмати давлатӣ пешниҳод намоед ва машварат диҳед • Шарҳдиҳии Қонун дар бораи хизмати давлатӣ ва дастуралҳои вобаста ба он, инчунин ҳалли проблемаҳои натиҷаҳои татбиқи он. • Ба Ҳукумат вобаста ба рушди ташкилии муассисаҳои ҳукуматӣ маслиҳат диҳед. • Принсипҳои роҳбарикунанда барои ҷалб, баҳодиҳии штат, мукофотонӣ, рушди маргаба ва ғайра. • Сиёсати захираҳои меҳнатиро барои хизмати давлатӣ баррасӣ намоед. • Маъқул донишҷӯи таъиноти сатҳи баланд. • Парвандаҳои махсуси апеллятсионӣ, ки қарор нисбат ба онҳоро набояд дар ҷойи ди-

	<p>гар бароварда шавад.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Усулҳои такмили идоракунии кормандонро ба мақоми қонунгузори ё роҳбарият тавсия диҳед.
<p>Агентии марказӣ, ки барои идоракунии кормандони хизмати давлатӣ масъул аст</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ба Донишкадаи таҳсил ва такмили хизмати давлатӣ (ё мақоми шабехи он) дар мавриди таҳияи дарки сиёсат ва қоидаҳо, расмиёти таҳияшуда, тасвиати барномаҳо ва банақшагирӣ, тавзеҳи мақсад ва стратегияҳо, ҳамоҳангсозӣ, назорат, баҳодихӣ ва ғайра кӯмак мерасонад. • Банақшагирии умумимиллии захираҳои меҳнатии хизмати давлатиро анҷом медиҳад. • Чалб (ба истиснои сатҳҳои нисбатан пойнтар) ва назорати ташкилии сатҳи чалб. • Пардохт, идоракунии аттестатсия, назорат (акредитатсияи дараҷаҳо ва дигар эътимодномаҳо бо мақсади таъини хизматчиёни давлатӣ ва муайян намудани сатҳи дахлдори мавқеъ ва иқдоми пардохти музди меҳнат). • Таҳияи инъикоси модели қор ва муқаррар намудани меъёрҳо барои дараҷабандии муқаррарот. • Идоракунии маҳзани маълумот (ҳамаи хизматчиёни давлатӣ)- ҳифзи ҳисобот (сатҳҳои нисбатан баландтар) ва назорати хизматрасонии кормандон – бақайдгирӣ дар департаментҳо анҷом дода мешавад. • Ба департаментҳо ва агентҳо дар бораи банақшагирии кормандон ва вогузор намудани ӯҳдадориҳои идоракунии машварат диҳед ва ба онҳо кӯмак мерасонад. • Иҷрои сиёсат ва дастурамалро аз ҷониби назоратҳо ва агентҳо идора менамояд. • Таҳқиқи асосҳои идоракунии кормандонро мегузаронад. • Иттилоотро марбут ба усулҳои беҳтарин во-баста ба назорат, идоракунии ҷараёни қор вазъи қорӣ, таҳсил дар истехсолот ва ғайра паҳн менамояд.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ҳамоҳангсозии амали вобаста ба рушди таълий ва касбии хизматчии давлатӣ. Риояи раванди таҳсили маъмурини ҳукуматӣ дар хоричи кишвар.
Рӯйхатҳои бучетию пардохтӣ	<ul style="list-style-type: none"> • Назорати захираҳои меҳнатӣ ва назорати ҳисоби музди меҳнат • Ҳамаи омилҳои молиявии идоракунии қор-мандон аз ҷумла пардохт, нафақа, назорати захираҳои меҳнатӣ
Воҳидҳои идоракунии захираҳои инсонӣ дар вазоратҳо ва агентҳои	<ul style="list-style-type: none"> • Ҷалби баст ба сатҳҳои нисбат поинтар. • Тадбирҳои интизомӣ ва шикоятҳо. • Ниғаҳдошти рекордӣ. • Идоракунии ҳамарӯзаи қормандон. • Дастгирии агентҳои мухталиф дар таҳияи нақшаҳои тақмили қормандон ва нақшаҳои ҳамасолаи рушди захираҳои инсонӣ. • Рушди касбӣ ва шахсии хизматчиёни давлатиро дар вазоратҳо назорат мекунад ва пеш мебарад. • Иттилооти мунтазам ба Комиссияи хизматрасонии коммуналӣ марбут ба қормандони маъмурияти вазорат. • Шӯро. • Таъмин ва дастгирии мененчерҳо дар қор ва аз ҷониби онҳо иҷро намудани ўҳдадорихои идоракунии захираҳои инсонӣ. • Масъули робита бо муассисаи таълимӣ ва дигар донишкадаҳо.
Самтгирии мененчерҳо	<ul style="list-style-type: none"> • Идоракунии қорҳо. • Ҳаммонандкунии инфиродии эҳтиёҷоти таҳсили басте тобеи ў. • Санҷиши қори хизматчии нав қабулшударо назорат мекунад.

10.2. Нақшҳои асосии бисёрҷабҳаи Департаментҳои идоракунии қормандон:

Ҳарчанд вазифа ва ўҳдадорихои департаментҳои идоракунии қормандон метавонад вобаста ба модули умумии Идораи хоҷагии Дастгоҳ тағйир ёбад, як қатор нақшҳои бисёрҷабҳа мавҷуданд, ки бояд аз ҷониби шӯъбаҳои идоракунии қормандон иҷро қарда шаванд:

1. Нақши машваратӣ:

Департаменти идоракунии кормандон ба идора оид ба ҳалли ҳама гуна проблемаҳое, ки ба одамон, сиёсати кормандон ва расмиёт дахл мекунад, машварат медиҳад. Таҳти мафҳуми сиёсати корманд воҳиди идоракунии кормандон фаҳмида мешавад, ки бояд ба рушди сохтори ташкилӣ, мӯҳлати шуғл, шароит, мукофотонӣ, мартаба, подош, таҳсил, рушд ва ғайра чалб карда шавад. Вобаста ба расмиёти кормандон воҳиди идоракунии кормандон ба рушди банақшагирии кормандон, чалб, интиҳоб, баҳодиҳии корҳо, таҳсил, расмиёти рушд, расмиёти мукофотонӣ, расмиёти амният ва саломатӣ масъул мебошад.

2. Нақши функционалӣ:

Функцияи ҳайат шарҳдиҳанда шуда, барои муайян намудани сиёсати корманд кӯмак мерасонад. Он ҳамчун дастури роҳбарикунанда барои мененҷерҳо ба ҳисоб меравад, ки барои иҷрои сиёсати мувофиқашуда кафолат медиҳад.

3. Нақши хизматрасонӣ:

Функцияи корманд хизматрасониеро анҷом медиҳад, ки аз ҷониби мутахассисон бояд иҷро карда шаванд. Хизматрасониҳои мазкур амали асосие мебошанд, ки аз ҷониби кормандони Департамент иҷро гардида, барои он сиёсат ва расмиёти дар боло зикргардида чалб шудаанд.

Ҳамаи фаъолияти идоракунии кормандон бояд тибқи принципҳои асосии зайл ифода гардад ва ҳамшарики он бошад:

1. Дастгирии дастовардҳои стратегия ва мақсадҳои ташкилӣ.
2. Раванди рушд, ки саҳми одамонро ба таври назаррас афзун мегардонанд.
3. Фароҳам овардани имконот барои онҳое, ки дар давраҳои аввали мартаба барои гирифтани дурнамои ташкилию идоракунии дорои нерӯ мебошанд.
4. Омӯзиш ва рушди муттассил дар тамоми ташкилот ҳамчун мушаххасоти умумикабулгардидаи мӯҳлати хизмат.
5. Лоихакашӣ, татбиқ ва системаҳои роҳбарикунанда ҳамчун кафолати дастрас намудани таҷрибаи дахлдор.
6. Тамини омӯзиши малакаҳои муайян.
7. Чалб, рушд ва таҳсили одамон, бо назардошти ҳамгирии дурусти мутахассис, малака ва муносибатҳои гуногунҷабҳа.
8. Лоихакашӣ, татбиқ ва идоракунии системаи мукофотонӣ ва системаи идоракунии корҳо, ки одамонро инфиродӣ ва дар команда

нисбат ба афзалиятҳои ташкилӣ ва натиҷаҳо баробар ва асоснок месозанд.

9. Дастгирӣ ва беҳбудӣ осудаҳои ҷисмонӣ ва ақлонии хизматчиёни давлатӣ бо таъмини шароити дахлдори меҳнат, саломатӣ, амният ва ташаббус.

10.3. Ташкили идоракунии кормандони хизмати давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон

Дар Тоҷикистон системаи идоракунии захираҳои инсонӣ омехта буда, дар он унсурҳои системаи муттамамарказ ва ғайримуттамамарказ якҷоя шудаанд. Тахти системаи пайвандӣ, ки дар Тоҷикистон гузаронида мешавад, мақоми ваколатдори соҳаи хизмати давлатӣ - Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мавҷуд аст, ки функсияи воҳиди марказии идоракунии хадамоти кадриро дар вазорату идораҳои давлатӣ ҳамчун анҷомдиҳандаи функсияҳои ғайримуттамамарказ иҷро мекунад.

Идоракунии кормандони хизмати давлатӣ дар ду сатҳ анҷом дода мешавад: Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ва хадамоти кадрӣ мақомоти давлатӣ дар сатҳи марказӣ ва минтақавӣ. Мутобиқи Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" функсияҳои Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон дар соҳаи идоракунии захираҳои инсонӣ барои мусоидат ва татбиқи назорати баъзе расмиёти идоракунии захираҳои инсонӣ мисол, гузаронидани озмунҳо барои ишғол намудани мансабҳои холии хизмати маъмурии давлатӣ, аттестатсия, мониторинги ҳолати кадрӣ хизмати давлатӣ (моддаи 8) таҳияи фармоиши давлатӣ оид ба азнавтайёркунии касбӣ, пешбурди Феҳристи хизматчиёни давлатӣ ва ғайра нигаронида шудааст.

Фаъолияти хадамоти кадрӣ мақомоти давлатиро Низомнома дар бораи хадамоти кадрӣ муайян менамояд. Ин Низомнома пешбинӣ менамояд, ки роҳбарии хадамоти кадрӣ ба зиммаи роҳбари мақоми давлатӣ ё ба зимаи яке аз муовинони он гузошта мешавад ва бо назардошти вазифаҳои мақоми давлатӣ ташаккул меёбад. Сохтор ва шумори бастаи қори хадамоти кадриро роҳбари мақоми давлатӣ муқаррар менамояд.

Қори хадамоти кадрӣ, воҳиди мақоми давлатиро роҳбари аввал сарварӣ менамояд, ки барои фаъолияти кадрӣ масъулияти шахсӣ дорад.

Хадамоти кадрӣ ҳуқуқ дорад, рӯйхати захираи кадрҳоро дар шӯъбаи кадрҳо анҷом диҳад, барои тасдиқ ба роҳбари мақоми давлатӣ пешниҳод намояд. Дастурамалҳои мансабии кормандони ха-

дамоти кадрӣ ва нақшаи кори онро таҳия намояд. Хадамоти кадрӣ инчунин ҳуқуқ дорад ба роҳбари мақоми давлатӣ дар хусуси мукофотонӣ ва масъулияти интизомии кормандон пешниҳод манзур намояд.

Ҳамзамон роҳбари хадамоти кадрӣ вазифадор аст: кори ташаққул ва омода сохтани эҳтиёҷоти мақоми давлатиро ба хизматчиёни давлатӣ ташкил намояд; қабул, ба дигар коргузaronидан ва аз кор озод намудани кормандонро тибқи қонунгузорӣ, низомнома ва фармонҳои роҳбари мақоми давлатӣ ба расмият дарорад; сари вақт гузаронидани аттестатсияи кадрҳо, тарбия, бозомӯзӣ, баланд бардоштани таҳассус ва таҷрибаомӯзии хизматчиёни давлатиро таъмин намояд; парвандаҳои шахсии кормандонро таҳия ва пеш барад; маводи заруриро барои комиссияҳои таҳассусӣ, аттестатсионӣ ва озмунӣ таҳия намояд.

Омилҳои амалии кори хадамоти кадрӣ мақомоти давлатӣ дорои чунин раванд мебошанд:

1. Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба сифати мақоми роҳбарикунанда ва машваратӣ хизмат мекунад, ки ба он хадамоти кадрӣ мақомоти давлатӣ барои гирифтани дастур хангоми истифодаи идоракунии захираҳои инсонӣ муроҷиат менамоянд. Ба ғайр аз ин, Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон дар паҳш намудани иттилоот оид ба санадҳои меъерии ҳуқуқии нав қабулгардида дар соҳаи идоракунии захираҳои инсонӣ дар системаи хизмати давлатӣ нақши муҳим бозида, роҳбарони хадамоти кадрӣ вазорату идораҳоро ба раванди таҳияи санадҳои меъерии ҳуқуқи марбут ба идоракунии захираҳои инсонӣ ҷалб менамояд.

2. Айни замон ба тавқияти воҳиди идоракунии кормандон дар ташкилотҳои ҷамъиятӣ эҳтиёҷи назаррас ба мушоҳида мерасад ва муваффақият ба обрӯи эътиборе алоқаманд аст, ки ба функцияи идоракунии захираҳои инсонӣ дар ташкилотҳои ҷамъиятӣ, ҷойгиркунии кормандони салоҳиятдор ба воҳиди кормандон дар ташкилотҳои давлатӣ дода шудааст. Хадамоти кадрӣ мавҷуданд, ки функцияҳои онҳо танҳо бо пешбурди корҳои кадрӣ мақоми давлатӣ ва баъзе воҳидҳои сохтории онҳо маҳдуд мебошад. Хадамоти кадрӣ мавҷуданд, ки ба функцияҳои онҳо ба ғайр аз кори кадрӣ инчунин функцияҳои дигари мухталиф, мисол, мудофияи шахрвандӣ, корҳои ташкилӣ (махсусан дар сатҳи мақомоти маҳалии ҳокимияти давлатии (вилоят, шаҳр ва ноҳияҳо), қисми иҷтимоӣ ё кор бо ҳуҷҷатҳои махфӣ, корҳои иттифоқи касаба (дар баъзе идораҳои сардорони хадамоти кадрӣ инчунин роҳбарони кумитаи иттифоқи касаба мебошанд), корҳои ҷамъиятӣ вобаста ба маросими дафн, рӯзҳои таваллуд ва ғайра

низ дохил мешаванд. Сарфи назар аз нақше, ки ба мақомоти марказии ҳокимият дода шудааст (DCSA), нақши воҳиди идоракунии кормандон дар доираи ҳар як вазорат ниҳоят муҳим аст. Агар воҳидҳои идоракунии кормандон бо иқтисодии дахлдор, субот ва захираҳои барои татбиқи функсияҳои воқеаи зарурӣ таъмин бошанд, онҳо захираҳои инсониро қотеъона идора мекунанд ва таъсири омилҳои сиёсӣ ё шабакаҳои шахсӣ низ ниҳоят камтар мегардад. Ҳамчунин муҳим аст, ки сиёсати корманд аз ҷониби ҳамаи менечерҳои сатҳи вазоратҳо ва дигар соҳмонҳои ҷамъиятӣ дарк ва қабул карда шавад.

10.4. Функсияҳои шӯъбаҳои идоракунии кормандони мақомоти давлатӣ

Мутобиқи Низомнома ҳадамоти кадрӣ мақоми давлатӣ татбиқи сиёсати кадрӣ дар асоси таъсиси системаи самарабахши идоракунии кадрҳо, истифодаи нисбатан пурра ва самарабахши қобилияти кормандон анҷом дода, барои фаъолияти ташаббускорона ва эҷодкоронаи кормандон, бо назардошти мушаххасоти инфиродӣ ва малакаи касбӣ шароитро таъмин менамояд, дар ҳамбастагии фаъолияти асосии мақомоти давлатӣ ва саҳми ҳар кадом корманд якҷоя бо ҳадамоти молиявӣ омилҳои моддӣ ва маънавиро истифода мебарад.

Шӯъбаҳои марказӣ ва маҳаллии идоракунии захираҳои инсонии мақомоти иҷроияи ҳокимияти давлатӣ ва дигар сохторҳои давлатӣ барои ҳалли вазифаҳои зайл ташкил гардидаанд:

1. Қонеъ гардонидани эҳтиёҷоти ташкилот бо кадрҳои таҳассуӣ.
2. Рушди захираҳои инсонӣ.
3. Таъмини ташкили меҳнати самарабахш.
4. Таъмини асосноксозӣ, инчунин эҳтиёҷоти моддӣ ва маънавии кормандон.
5. Идоракунии рушди иҷтимоӣ ва ташкили ҳифзи иҷтимоии кормандон.

Функсияи шӯъбаҳои идоракунии захираҳои инсонӣ

Мутобиқи вазифаҳои асосӣ шӯъбаҳои идоракунии кормандон дар мақомоти давлатӣ вазифаҳои зайлро иҷро мекунанд:

Стратегияи рушди кормандон

1. Таҳия, рушд ва назорати стратегияи идоракунии кормандон.
2. Иштирок дар таҳияи барномаҳои стратегияи рушди мақомоти давлатӣ
3. Гузаронидани маркетинги бозори меҳнат
4. Муайян намудани эҳтиёҷоти ҳозира ва банақшагирии эҳтиёҷоти дурнамо нисбат ба кадрҳо, манбаъҳои қонеъ намудани он

дар асоси омӯхтани сохтори иҷтимоӣ, демографӣ, касбию тахассусии кадрҳои мақомоти давлатӣ, дақиқ намудани самти тарбияи кадрҳо тавассути алоқаҳои мустақим бо муассисаҳои таълимӣ, татбиқи тадбирҳо оид ба сари вақт ҷавон гардонидани ҳайати мақоми давлатӣ

5. Таҳия ва татбиқи барномаҳои маҷмӯии рушди кормандон мутобиқи мақсад ва вазифаҳои ташкилот.

Сиёсати кадрӣ

1. Рушд ва дастгирии арзиш ва принципҳои фаъолият дар системаи хизмати давлатӣ.

2. Роҳбарии методии фаъолияти хадамоти кадрӣ.

3. Таҳияи тартиби ҳисоботдиҳӣ ва таъминоти иттилоотӣ оид ба масъалаи кор бо кормандон.

4. Ҳамоҳангсозии кор бо ҷавонон.

Интиҳоби кормандон

1. Таҳияи пешниҳодот барои такмили саривақтии сохторҳои мақоми давлатӣ бо кадрҳои тахассусӣ

2. Таҳияи пешниҳодот чиҳати гузаронидани озмун барои ишғоли мансабҳои ҳолӣ ва назорати дуруст гузаронидани он.

3. Таҳияи системаи иваз намудани ишғоли мансабҳо ва ҷойҳои корӣ.

4. Барасмиятдарорӣ, қабул, ба дигар ҷои кор гузаронидан ва аз кор озод намудани кормандон мутобиқи қонунгузорӣ, низомномаҳо ва фармонҳои роҳбарияти мақоми давлатӣ.

Баҳодиҳии кормандон

1. Таҳияи рӯйхати ҷадвали гузаронидани аттестатсия, инчунин рӯйхати хизматчиёни маъмурии давлатии аттестатсияшаванда ва барои тасдиқ ба роҳбари мақоми давлатӣ пешниҳод намудани онҳо, таҳияи дигар ҳуҷжатҳои, ки барои кори комиссия заруранд.

2. Анҷом додани назорати иҷроӣ тавсияҳои Комиссияи аттестатсионӣ.

3. Иштирок дар баррасии шикоят нисбати қароре, ки комиссияи аттестатсионӣ қабул кардааст. Таҳлили сабабҳо, ки боиси шикоят оид ба масъалаҳои баҳодиҳии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ гардидааст.

4. Таҳияи пешниҳодот ҳангоми баҳодиҳии фаъолияти хизматчиӣ давлатӣ.

Ҷобачогузории кадрҳо

1. Пешбурди баҳисобгирии ҳайати шахсии кадрҳо ва пешниҳоди ҳисоботдиҳии муқарраргардида; пешбурди маҳзани маълумоти кормандон; пешбурд ва ниғаҳдошти делои шахсӣ ва дафтарчаҳои меҳнатӣ.

Мутобикгардони кормандон

2. Таҳияи барномаҳои мутобикгардони касбӣ ва иҷтимоии мутахассисони ҷавон ва кормандоне, ки нав ба хизмати давлатӣ қабул карда шудаанд.

3. Ташкил ва назорати сарпарастӣ ва машваратӣ аз ҷониби кормандон ва мутахассисони соҳибтаҷриба барои мутобикгардӣ ва рушди мутахассисони ҷавон.

Таҳсили кормандон

1. Ташкили корҳо ҷиҳати баланд бардоштани тахассуси кормандон.

2. Ҳамкориҳои муштарак ва ҳамоҳангсозии фаъолияти ташкилӣ бо муассисаҳои таълимии таҳсилотӣ.

3. Иштирок дар таҳияи барномаҳо оид ба мубодилаи таҷриба ва ташкили таҷрибаомӯзӣ; фиристодани кормандон барои таҳсил ба муассисаҳои таълимии ватанӣ ва хориҷӣ, таҷрибаомӯзии кормандон дар мақомоти пешқадами ҷумҳурӣ ва хориҷа.

4. Таҳлили натиҷаҳо ва самарабахшии таҳсил.

Танзими идорақунӣ

1. Таҳияи лоиҳаҳои қоидаҳои тартиботи дохилии меҳнатӣ дар мақомоти давлатӣ ва назорати иҷрои онҳо.

2. Таҳияи пешниҳодот хангоми омода сохтани лоиҳаи шартномаи (қарордоди) меҳнатӣ.

3. Таҳия ва барои тасдиқ ба роҳбари мақоми давлатӣ пешниҳод намудани дастурамалҳои мансабии кормандони ҳадамоти кадрӣ, инчунин баррасӣ ва манзури пешниҳодот ба дастурамалҳои мансабии кормандони дигар воҳидҳои сохторӣ.

Ҳифзи иҷтимоӣ

1. Таъмини дастгирии иҷтимоии кормандон.

2. Таъмини фароҳам овардани имтиёзҳои иҷтимоӣ барои кормандони ташкилот.

3. Таҳияи пешниҳодот оид ба тадбирҳои иҷтимоӣ ва ҳифзи ҳуқуқи кормандони мақомоти давлатӣ дар давраи ихтисор кардан, тағйироти ташкилӣ, бастӣ ва сохторӣ.

Ташаққули ҳайат

1. Таъсиси командаи самарабахш, ки ба иҷрои натиҷадиҳии мақсадҳои тасвиротӣ нигаронида шудааст.

2. Таҳияи пешниҳодот оид ба пешгирӣ ва ҳалли вазъи муноқишаӣ ҷиҳати паст кардани ташаннуҷи иҷтимоӣ ва баланд бардоштани самараи раванди идорақунӣ.

3. Омӯхтани сабабҳои аз кор рафтани кормандон, вайрон кардани интизоми меҳнат, таҳияи чорабиниҳо чиҳати паст кардани сатҳи тарки кор ва таҳкими интизоми меҳнатӣ.

Асосноксозии фаъолияти меҳнатӣ

1. Сари вақт гузаронидани таҳлили самарабахшии шаклҳои амалкунандаи ҳавасмандгардонии моддию маънавӣ (якҷоя бо ҳадамоти молиявӣ иктисодӣ) ва ҳангоми зарурат, таҳияи пешниҳодот ва тавсияҳо чиҳати тақвияти таъсири онҳо ба баланд бардоштани фаъолнокии касбии кормандон

2. Фароҳам овардани шароит барои баланд бардоштани сифати меҳнат: шароитҳои хуби ташкилӣ, иҷтимоӣ ва равонии меҳнат.

Ташкили коммуникабелнокӣ

1. Ташкили фаъолияти мутақобила бо иттифоқҳои касаба, дигар ташкилот ва ҳаракатҳои ҷамъиятӣ

2. Ҳамкориҳои муштарак бо ҳадамоти шугли аҳоли ва суғуртаи иҷтимоӣ.

10.5. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар санадҳои қонунгузорӣ дар соҳаи хизмати давлатӣ

Расмиёти идоракунии захираҳои инсонӣ асосан дар Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" таҳким ёфтааст. Қонун дар моддаҳои худ унсурҳои зайлро муқаррар намудааст, ки ба расмиёти идоракунии захираҳои инсонӣ алоқаманданд;

1. Қабул шудан ба хизмати давлатӣ (моддаи 13)

2. Делои шахсии хизматчиҳои давлатӣ (моддаи 14)

3. Озмун барои ишғоли мансаби холии маъмурии хизмати давлатӣ (моддаи 18)

4. Таҳсили хизматчиёни давлатӣ (моддаи 19)

5. Аттестатсияи хизматчиёни давлатӣ (моддаи 20)

6. Феҳристи хизматчиёни давлатӣ (моддаи 22)

7. Ҷавобгарии интизоми хизматчиёни давлатӣ (моддаи 32)

8. Музди меҳнат, ҳавасмандгардонӣ, таъминоти иҷтимоии хизматчиёни давлатӣ (моддаҳои 36, 38, 40).

Дар маҷмӯъ вобаста ба ҳар як бандҳои дар боло зикргардида Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" қабули санадҳои меъёрии ҳуқуқиёро дар шакли Низомнома, Тартиб ва Қоидаҳо пешбинӣ менамояд, ки тартиби дақиқи расмиёти дар боло зикргардидаро муқаррар менамояд. Бо назардошти ин талаботи қонун санадҳои меъёрии ҳуқуқии зерқонунии зайл қабул карда шудаанд:

1. Низомнома «Дар бораи хадамоти кадрӣ», ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 10 марти соли 2003 №1031 қабул тасдиқ шудааст.

2. Низомнома «Дар бораи тартиби гузаронидани озмун барои ишғол намудани ҷойҳои холии мансабҳои маъмурии хизмати давлатӣ», ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 20 майи соли 2009 №659 тасдиқ шудааст.

3. Низомнома «Дар бораи Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон», ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 9 июни соли 2007 №264 тасдиқ шудааст.

4. Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи намунаи шартномаи (қарордоди) меҳнатии қабул шудан ба хизмати давлатӣ, аз 30 декабри соли 2007 №633

5. Низомнома «Дар бораи Донишкадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон», ки бо фармоиши Сардори Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 20 марти соли 2008 №1 қабул карда шудааст.

6. Низомнома дар бораи тартиб ва шартҳои гузаронидани аттестатсияи хизматчиёни маъмурии давлатӣ, ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30 майи соли 2008 №468 тасдиқ шудааст

7. Дастуралма «Дар бораи талаботи таҳассусӣ нибат ба шахсоне, ки мансабҳои маъмурии хизмати давлатиро ишғол мекунанд», ки бо фармоиши Сардори Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 8 августи соли 2008 №4 тасдиқ шудааст.

8. «Қоидаҳои додани қарзи бефоиз ба хизматчиёни давлатӣ, баърои харидан, сохтмони манзил ва беҳбуди шароити манзил» ки бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30 майи соли 2008 №272 тасдиқ шудааст.

9. Низомнома «Дар бораи тартиби ҳисоби собиқаи хизмати давлатӣ», ки бо Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 24 апрели соли 2008 №449 тасдиқ шудааст.

Ба ғайр аз низомномаҳо Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон инчунин тавсияҳои методӣ ва дастуралмаҳо таҳия менамояд, ки ба сифати ҳуҷҷати роҳбарикунанда барои самарабахш иҷро намудани вазифаҳои идоракунии захираҳои инсонӣ, ки Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон "Дар бораи хизмати давлатӣ" пешбинӣ намудааст, хизмат мекунад. Мисоли охирин аз таҳия ва қабули Тавсияҳои методӣ дар бораи тартиби таҳияи дастуралмаҳои мансаби хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон иборат аст, ки бо фармоиши Сардори Раёсати хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 3 марти соли 2009 №2 тасдиқ шудааст.

10.6. Амалияи беҳтарин даъват – ба азнавсозӣ аз идоракунии кормандон ва идоракунии стратегияи захираҳои инсонӣ

Хадамоти кадрӣ дар системаи мақомоти ҳокимияти давлатӣ мақомоти худидоракунии маҳаллӣ ва ташкилотҳо сохтори мустақил барои таҳия ва татбиқи стратегияи кадрҳо, ташкили низоми кор бо кадрҳо ҳисобида мешавад.

Ин воҳиди сохторӣ функцияи маркази идоракунии ҳайатро (захираҳои инсониро), иҷро менамояд, ки мақсади ниҳони он ба роҳ мондани кори муваффақонаи мақомот ва ташкилот дар самти кор бо кадрҳо мебошад.

Таи солҳои сипаришуда фаъолияти хадамоти кадрӣ танҳо аз функцияи бақайдгирӣ- назоратии идоракунии кадрҳо иборат буд. То солҳои 1970 нақши шӯъбаҳои кадрӣ пеш аз ҳама маъмури буда, проблемаҳои асосӣ бо самарабахшӣ ва суботи амалиёт фарқ мекарданд ва сардори шӯъбаи кадрҳо, нисбат ба онҳое, ки бештар ба идоракунии таваҷҷӯҳ доштанд, амалан танҳо нақши ниғаҳдорандаи маълумотро ба ҷо меовард. Дар солҳои 1960-1980 муҳимии идоракунии кормандон ниҳоят афзоиш ёфт. Аммо аз миёнаҳои соли 1980 идоракунии кормандон асосан ҳамчун масъулияти сардори шӯъбаи кадрҳо бо ҳама омилҳои маъмурии идоракунии баст баррасӣ гардид, ки ба ин маъмурият дода шудааст. Соли 1980 консепсияи «идоракунии захираҳои инсонӣ» ба миён омад ва омилҳои охири дар рушди соҳаи идоракунии захираҳои инсонӣ – ба миён омадани мафҳуми идоракунии ин захираҳо ба ҳисоб меравад. Он ба қисми муҳими фалсафаи захираҳои инсонӣ асос ёфтааст, ки табиати стратегияи идоракунии захираҳои инсонӣ ва эҳтиёҷоти муттаҳид намудани идоракунии захираҳои инсониро бо стратегияи ташкилӣ махсус таъкид менамояд. Идоракунии стратегияи захираҳои инсонӣ ҳамчун фаъолият муайян гардид, ки тамоми амали он ба рафтори одамон ва талоши онҳо ҷиҳати ташаккул ва ноил гардидан ба мақсадҳои стратегияи ташкилот дахл мекунад.

Дар раванди ислоҳоти идоракунии давлатии Тоҷикистон муайян гардид, ки ин воҳиди сохторӣ вазифаи барои системаи функционалии идоракунии кадрҳо хос дошта, бояд тадриҷан фаъолияти он ба системаи ташаккулёбанда гузарад ва ҷустуҷӯӣ, интиҳоби кадрҳо, таъсиси захираи кадрҳо, баҳодихии фаъолияти кормандон, такмили ихтисосро тибқи талаботе, ки нисбати мансаб пешниҳод мегардад, мустақилона ба роҳ монад. Гузариш аз системаи функционалӣ ба системаи ташаккулёбанда маъноӣ онро дорад, ки хадамоти кадрӣ дар рушди мақомоти давлатӣ иштирок менамоянд.

Муносибати стратегияи идоракуни захираҳои инсонӣ пешбинӣ ме-намояд, ки бастҳои корӣ барои идоракунии захираҳои инсонӣ бояд таҷдиди назар гардад, зеро қисме аз азъоёни команда ва кормандони идоракунанда бояд аз шахсони таҳиякунанда ва гардишдиҳандаи ҳуҷҷатҳо ба машвартчиёни масъул ва мушовирон табдил ёбанд. Мутахассисони захираҳои инсонӣ бояд вобаста ба масъалаҳои гуногуни захираҳои инсонӣ, ба монанди таҷдиди сохтор, кам кардани миқдори корхонаҳо бо мақсади сарфа тавассути тағйир додани технология ё расмиёти корҳо, набудани тачриба, мухталифҳои хизматчиён ва тано-суби қору зиндагӣ ташаббусро ба зиммаи худ гиранд. Функсия ва захираҳои инсонӣ, ки дорони миссия ва мақсадҳои ташкилии ба марказ алоқаманд нестанд, дар самти мазкур нигоҳ дошта намешаванд.

Барои он, ки ин умед ва талаботи нав ҷонибдорӣ гардад, барои корманди касбии захираҳои инсонӣ тағйироти зиёде зарур аст. Барои мусоидат ба ин дар сатҳи мазкур мутахассисони касбии захираҳои инсонӣ бояд донишҳои беҳтарини миссияи ташкилӣ ва талаботи мақсад-ро ба мисли мутахассисони захираҳои инсонӣ инкишоф диҳанд. Бо така батачрибаи аксар кишварҳои Иттиҳоди Аврупо, мушаххасоти асосии вазифаи идорашавандаи раванд ва арзишҳои ба он иловашуда модули захираҳои инсонӣ инҳоро дар бар мегирад:

- Менечерҳои самт барои раванди идоракунии захираҳои инсонӣ ҷавобгӯ ва масъул мебошанд.

- Идоракунии захираҳои инсонӣ арзише мебошад, ки он ба вазифаи ташкилӣ ва иҷроии мақсадҳо илова мегардад.

- Идоракунии захираҳои инсонӣ – қисми эътирофгардидаи сарвари ташкилот мебошад.

- Такмили ҳаёти захираҳои инсонӣ, ташкил, технология, стратегия, сиёсат ва усули рушди ба натиҷаҳо асосёфта, ки ташкилот ме-ҳоҳад онро дарёфт намояд.

- Вазоратҳо ба сохторҳои тобеъ заминаи васеи фаъолият фароҳам меоранд, то ки онҳоро ихтисор намоёнд.

Барномаи идоракунии захираҳои инсонӣ дар доираи сиёсат ва принципҳои умумӣ.

Воҳиди идоракунии захираҳои инсонӣ ва менечери самт ваколати ин захираҳоро инкишоф медиҳанд, ки ба онҳо барои татбиқ намудани принципҳои идоракунии захираҳои инсонӣ нисбат ба проблемаҳои ташкилӣ имкон медиҳад.

Талаботи дигар нисбат ба менечери самарбахши захираҳои инсонӣ аз дарки он иборат аст, ки захираи инсониро ҳамчун сармоя баррасӣ намояд. Менечерҳо ба таври дақиқ арзишмандии захираи инсониро дар бахши ташкилоти ҷамъиятӣ эҳсос намудаанд. Онҳо оид ба

хизматчиёни давлатӣ ҳамчун сармоя сухан мегӯянд, ки пешниҳоди сармоягузориҳои асосӣ ва бунёди барои қобилияти ҳаёган муҳими ташкилот заруриро тасдиқ мекунад. Тағйироте, ки тайи чанд соли охир ба миён омад, инро таъкид менамояд. Аз ин рӯ миссияи бозсозии сармояи инсонӣ барои имрӯз ва минбаъд низ манбаи ғамхорӣи мененҷерони идоракунии захираҳои инсонӣ мебошад.

Ҳамзамон, бо дарки сармояи инсонӣ ва ҳаммонандкунии талаботи минбаъдаи кормандон талаботи муҳими сеюм аз далеле иборат мебошад, ки табиати омӯзиши масъалаи мазкур таҳти навсозии дақиқ қарор гирифтааст. Одамон ва ташкилот чунин мешуморанд, ки хати байни қор ва омӯзиш ба ҳам бармехӯранд. Омӯзиш - ин як қисми қори анҷомдода мебошад. Хизматчиёни давлатӣ бояд дорои дониши васеъ ва ҳамаҷониба бошанд ва ба таври дахлдор, бо дарки сармояи инсонӣ набояд бо ин ё он сабаб аз дарёфту омӯзиши дониши нав дар соҳаи мазкур дар қанор бошанд. Мушқилоти афзояндаи қори бахши ҷамъиятӣ табиати омӯзишро низ тағйир медиҳад ва ҳамзамон роҳи тайёри ҳалли масъалаҳо пеш меорад. Натиҷаҳои моддии таҳсилоти маъмулӣ дар синфҳо он қадар назаррас намебошанд. Шояд сабаби асосии он ба таври сунъӣ ҷудо гардида, омӯзиши масъалаҳои воқеии қор таҳти фаъолияти ташкилотҳои ҷамъиятӣ қарор дорад.

Таҳсил маъмулан ҳангоме пешниҳод намегардад, ки агар аксари эҳтиёҷоти кормандон бо талаботи нави қорӣ рӯ ба рӯ оянд. Аз ин рӯ бояд беҳтар ва хубтар таҳсил намуд ва аз тамоми афзалиятҳои имконпазири таҳсил, ки дар ташкилотҳои ҷамъиятӣ ва ҳолатҳои ҳамарӯзаи қорӣ мавҷуданд, бархӯрдор шуд. Аксари мақсадҳо метавонанд тавассути малакаи амалӣ ва усулҳои таҳсили самтгирифта ба даст оянд: тақвияти воситаҳои донишандӯзӣ байни командаҳо, пурсиши сабақҳои гузашта, истифодаи назорат ва санҷиши усулҳо.

Ба мисолҳои дар боло номбаршуда така намуда, гуфтан мумкин аст, ки талабот ва тағйирот дар ташкилотҳои ҷамъиятӣ, инчунин талаботи онҳо нисбат ба қор дар идоракунии захираҳои инсонӣ ва нақши масъулони захираҳои инсонӣ вобаста ба муносибати нисбатан васеи стратегӣ тағйиротест, ки ҳавасмандкунанда арзёбӣ мегардад.

ТАВЗЕХОТ²⁶

Мутобикгардии корманд – раванди шиносномавии корманд бо фаъолияти ташкилот ва худи ташкилот, инчунин тағйир додани рафтори худ мутобик ба талаботи муҳити атроф.

Маъмурият – 1. Мақоми идорақунандаи ҳокимияти давлатӣ, инчунин дар маҷмӯъ ҳокимият. 2. Шахсони мансабдори идорақунанда.

Хизматчии маъмурии давлатӣ – хизматчии давлатӣ, ки ўҳдадорихои мансабии ӯ ба таъмини иҷрои ваколатҳо аз ҷониби шахсоне, ки мансаби давлатии ҳокимияти давлатӣ ва мансабҳои сиёсии хизмати давлатиро иҷро мекунанд, инчунин татбиқи салоҳияти мақомоти давлатӣ нигаронида шудааст.

Тақсимоти маъмурию ҳудудӣ – системаи ташкили ҳудудии давлатӣ, ки дар асоси он мақомоти ҳокимияти давлатӣ ва идорақунӣ ташкил ва фаъолият менамоянд.

Идорақунии маъмурию ҳудудӣ – идорақунии системаи ташкили маъмурию ҳудудии давлат.

Расмиёти маъмурий – тартиби махсуси ҳалли баҳсҳои маъмурии ҳуқуқӣ, ки ҳангоми он мақомоти судӣ ё дигар мақомоти давлатӣ нисбат ба амали мақомоти давлатӣ шикоятро баррасӣ менамоянд ва қарори дахлдор мебароранд.

Таҳлил – дараҷаи муайяни дарк, ҷобачо қардан, дар тасаввур ё воқеъан ба чузъҳо ҷудо қардани объект, раванд ва унсурҳои алоҳида.

Дастгоҳ – 1. Маҷмӯи муассисаҳои, ки ба ин ё он соҳаи идорақунӣ ё хоҷагӣ хизмат мерасонанд. 2. Маҷмӯи кормандони идораҳо, ташкилот, ин ё он соҳаи идорақунӣ.

Дастгоҳи давлатӣ – ҷузъи муҳими механизме, ки фаъолияти системаи мақомоти ҳокимият ва идорақуниро ҷиҳати амалӣ намудани мақсадҳо, ки ба татбиқи функцияҳои давлат нигаронида шудааст, таъмин менамояд. Дастгоҳи давлатӣ дорои сохтори муайян буда, аз хизматчиёни давлатӣ иборат мебошанд, ки дар мақомоти идорақунии давлатӣ машғуланд ва барои ҳалли функцияҳои ҳокимияти қонунгузорӣ, иҷроия ва судӣ дорои ваколатҳои зарурӣ мебошанд.

Атгестатсия – тақриз, тавсия ба ин ё он шахс, баҳодиҳии дониш.

Бучет – ба маънои асл «маблағи пулӣ». Бучет вазъи молиявӣ, пулҳои ҷамъгардида, рӯйхати даромад ва хароҷотро дар шакли пулӣ барои мӯҳлати муайян ифода мекунад, ба иборати дигар тавозуни даромад ва хароҷоти пулӣ. Бучет маҷмӯи захираҳои молиявӣест, ки давлат метавонад барои қонё гардонидани эҳтиёҷоти дахлдор ҷудо намояд.

Бучети рушд – воситаҳои бучети давлатӣ, ки барои таъмини татбиқи сиёсати миллии рушд ҷудо қарда мешавад ва онро ҳуҷҷатҳои стратегияи Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян қарданд.

Бюрократия (бюрократизм) – ба маънои асл ҳокимият, идора, гурӯҳи одамоне, ки муқаррароти расмӣ. Метавон се муносибати дар тафсири ин мафҳум ҷудо қард (1) бюрократизм – ин деформатсияи тафаккур, ки таҳти таъсири қор дар дастгоҳи идорақунӣ фаро мерасад ва боиси он мегардад, ки дар шахсони дахлдор дарки махсуси функционалӣ, одоб ва психологияи «кор-

²⁶ М.А.Иноятова Луғати тафсири «Идорақунии кормандон», Душанбе, 2005

поративӣ» ба миён меояд (2) бюрократия – навъи тозатарини ҳукмронии ошкоро, яъне танзим, басистемадарорӣ, ченакшавии равандҳои ҷамъиятӣ, аз ҷумла зухуроти идоракунӣ. (3) бюрократия – ин расмиёти давлатии ҷомеаи шахравандӣ, ҷомеаи маҳдудро дар давлат ташкил медиҳад, он ҳамчунин спиритуализми давлат мебошад.

Вакансия – мансаби ишғолнашуда, ҷойи холӣ.

Мансаби маъмурии ишғолнашудаи хизмати давлатӣ – мансаби маъмурии хизмати давлатӣ, ки дар феҳристи мансабҳои хизмати давлатӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон пешбинӣ гардида, ҳанӯз ишғол нашудааст.

Идора – мафҳуми асл, ки маънои мақоми ҳокимияти иҷроияро дорад.

Боодобӣ – сифати маънавий, ки рафтори инсонро тавсиф менамояд ва ба рои ӯ эҳтиром нисбат ба одамон меъёри ҳамаҷузай рафтор буда, усули муқаррарии муносибат нисбат ба атрофиён ба ҳисоб меравад.

Вето – ҳуқуқи институт, роҳбар, намоёнҳои ҳокимияти давлатӣ ҷиҳати манъ кардани фаъолияти дигар мақоми ҳокимият.

Ҳокимият – қобилияти фард (шахси инфиродӣ) ё гурӯҳи одамон ҷиҳати расонидани таъсир ба рафтор ва амали дигар фард ё гурӯҳи одамон.

Давлат – зухуроти мураккаби ҷамъиятӣ, ки дар робитаи мутақобила бо одамон ифода меёбад, бисёрсоҳа ва дорои унсур ва хусусиятҳои хос мебошад.

Дастгоҳи давлатӣ – системаи мақомоти давлатие, ки фаъолияти онҳо ба татбиқи вазифа, функция ва сиёсати давлат нигаронида шудааст; шахси мансабдори давлатӣ – шахсе, ки доимӣ, муваққатӣ ё бо ваколати махсус мансабҳои давлатии ҳокимияти давлатӣ ва мансабҳои давлатии хизмати давлатиро барои амалӣ намудани ҳокимияти давлатӣ ва салоҳияти мақомоти давлатӣ ишғол намудааст.

Сиёсати кадрӣ давлат – фаъолият ва муносибати давлат дар соҳаи истеҳсолот ва талаботи нерӯи кадрӣ ҷамъият. Ҳамчун яке аз субъектҳои сиёсати кадрӣ ба зиммаи давлат функцияҳои фароҳам овардани шароит ҷиҳати таъмини аз ҷониби инсон татбиқ намудани ҳуқуқ ва кафолатҳои муҳими конститусионӣ, ба танзим даровардани муносибатҳои меҳнатӣ ва кадрӣ гузашта шудааст.

Мақоми давлатӣ – қисми таркибии дастгоҳи давлатие, ки ваколати давлатию ҳокимиятиро дар шакли ба ӯ хоси ташкилию ҳуқуқӣ, мутабоқи салоҳият ва сохтори худ, ки санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ муқаррар намудааст, амалӣ менамояд.

Мансаби давлатӣ – воҳиди сохтори мақоми давлатӣ, ки дар доираи ваколатҳои муқаррарнамудаи Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон таъсис ёфта, барои татбиқи ҳокимияти давлатӣ, ваколати шахсоне, ки мансабҳои давлатии ҳокимияти давлатӣ ва салоҳияти мақомоти давлатиро ишғол мекунанд, таъсис дода шудааст.

Мансабҳои давлатии ҳокимияти давлатӣ – мансабҳои, ки Конститутсия ва қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон барои татбиқи ҳокимияти давлатӣ муқаррар намудаанд.

Мансабҳои давлатии хизмати давлатӣ (сиёсӣ ва мансабҳои маъмурии хизмати давлатӣ) – мансабҳои, ки тибқи тартиби муқаррарнамудаи қонунгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон барои таъмини иҷрои ваколати шахсоне, ки

мансабҳои давлатии ҳокимияти давлатиро ишғол мекунад ва татбиқи ваколати мақомоти давлатӣ муайян гардидаанд.

Танзими иқтисодии давлатӣ – таъсиррасонии давлат дар симои мақомоти давлатӣ ба объектҳои иқтисодӣ ва равандҳо, инчунин шахсони дар онҳо иштирокдошта; барои он анҷом дода мешавад, ки ба равандҳо хусусияти ташкилӣ диҳад, амали субъектҳои иқтисодиро ба танзим дарорад, риояи қонунҳо, манфиатҳои давлатӣ ва ҷамъиятиро таъмин намояд.

Хизмати давлатӣ - фаъолияти касбии шахсоне, ки мансаби давлатии хизмати давлатиро оид ба таъмини иҷрои ваколатҳои мақомоти давлатӣ ишғол менамоянд.

Идоракунии давлатӣ – таъсири амалӣ, ташкилӣ ва танзимкунандаи давлат ба соҳаҳои ҳаётан муҳими ҷамъиятӣ (оммавӣ) ва хусусии одамон бо мақсади танзим, ниғаҳдошт ё дигаргуниҳо, ки ба иқтисод омирони он така менамояд. Идоракунии давлатӣ анҷом додани сиёсати давлатиро ҳамчун маҷмӯи мақсад ва вазифаҳои амалан аз ҷониби давлат татбиқшаванда, инчунин воситаҳои барои ин мақсад истифодашавандаро дар бар мегирад.

Ҷомеаи шахрвандӣ – маҷмӯи муносибатҳо дар соҳаи иқтисодиёт, фарҳанг ва ғайра, ки дар доираи ҷомеаи демократӣ, мустақиман ва мухтор аз давлат инкишоф меёбад. Ҷомеаи шахрвандӣ дар шакли маҷмӯи институтҳои ғайриҳукумати ва гурӯҳҳои худташкили мислбарон таъсис меёбад, ки ҷиҳати ҳифзи манфиатҳои аз нигоҳи ҷамъиятӣ муҳим, дар доираи қоидаҳои қаблан муқарраргардидаи дорои хусусияти шахрвандӣ ё ҳуқуқӣ ба амали мутташакл ва масъул қодир аст.

Ғайримажмӯикунонӣ (ғайритаҷаммӯ) – интиқол додани ҳокимият ва ё функсияҳои ҳукумати марказӣ ба мақомоти ҳудудӣ. Ҳангоми ғайримуттамарказӣ шахсони мансабдор дар маҳалҳо интихоб карда намешаванд.

Ғайримуттамарказгардонӣ -интиқоли ҳокимият ва / ё функсияҳо аз мақомоти марказии ҳокимият ба мақомоти маҳаллӣ, ки аҳоли интихоб менамояд ва тавсеаи доираи ваколатҳои мақомоти поёнии идоракунии аз ҳисоби мақомоти болоӣ.

Возузор намудани ваколатҳо – ба дигар кормандон интиқол додани вазифаҳо бо мақсади дар онҳо баланд бардоштани малакаҳои муайян.

Коргузорӣ – соҳаи мустақили фаъолияти маъмурии идоракунии, ки ҳуҷҷатикунониро таъмин менамояд, яъне бақайдгирии иттилоот дар ҳомили мухталифи моддӣ тибқи қоидаҳои муқарраргардида, ки ба он эътибори ҳуқуқӣ медиҳад. Коргузорӣ ташкили табодули ҳуҷҷатҳо, яъне ҳаракат ва назорати иҷрои ҳуҷҷатҳоро аз лаҳзаи ворид шудани он ба ташкилот то лаҳзаи ба охир расидани иҷро ё ирсол дар бар мегирад. Таъсиси маҳзани ҳуҷҷатии иттилоот дар ҳолатҳои мухталиф барои истифодаи дастгоҳи идоракунии дар раванди татбиқи функсияҳои он низ ба соҳаи коргузорӣ марбут мебошанд.

Шахси мансабдор – шахсе, ки мутоби Конститутсия, ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои анҷом додани функсияи ҳокимияти давлатӣ ё воҳидҳои сохтори он салоҳият дорад.

Ўҳдадорихоӣ мансабӣ – ўҳдадорие, ки мансаби муайяни давлатӣ пешбинӣ намудааст ва ҷавобгӯи мақсаду вазифаҳои мақоми давлатӣ буда, аз ҷониби

хизматчи давлати тибқи меъёрҳои муқаррарнамудаи қонун ва санадҳои меъёри иҷро карда мешавад.

Ҳуҷчат – 1) иттилооти ибтидоии дар ҳомили моддӣ қайдгардида, бо рекузитҳо, ки имкон медиҳад ҳаммонанд карда шавад, яъне муайян намудани муаллифи ҳуҷчат, ҷой ва санаи ташкил кардани он, намуд ва мақсад муқаррар карда шавад; 2) объекти моддӣ, ҳомил, ки дорои аҳамияти ҳуқуқӣ мебошад, вобаста ба макон ва замон иттилооти тибқи тартиби муқарраргардида дар он қайдшударо нигоҳ медорад ва интиқол медиҳад; 3) қоғази қорӣ, ки ин ё он далел, ҳодиса, ҳуқуқ ба ин ё он қиз, инъикоскунандаи ин ё он мақсад, ният, мувофиқаҳо ва ғайраро тасдиқ менамояд.

Пешбурди ҳуҷчати кадрҳо – фанни илмиест, ки дар нақшаҳои таърихӣ, муосир, дурнамо, равандро ва қонунӣ будани таъсис ва фаъолияти ҳуҷчатҳои вобаста ба кадрро таълим медиҳад.

Таҳсилоти иловагӣ – ҷалби шахрвандон ва омӯзиши илм ва техникаи муосир, технологияи нав, эҷодқорӣ, гирифтани ихтисоси нав, бозомӯзӣ, тақмили ихтисос ва ғайра, ки инсон метавонад онро ҳангоми таҳсил дар мактаб, баъди хатми мактаб ва баъди гирифтани диплом дарёфт намояд.

Яккасардорӣ – принсипи идорақунӣ дорои маъноӣ ба роҳбари ин ё он мақом, муассиса, корхона ва дигар ташкилотҳо пешниҳод намудани ваколатҳои васеъ мебошад, ки барои иҷрои функсияҳо заруранд, ийнчунин муқаррар намудани масъулияти шахсии ӯ барои натиҷаи корҳо.

Системаи иттилоотӣ – маҷмӯи ҳуҷчатҳо ва технологияи иттилоотии аз нигоҳи ташкилӣ танзимгардида, ки истифодаи воситаҳои техникаи ҳисоббарор ва алоқаро дар назар дорад ва равандро иттилоотиро амалӣ менамояд.

Императив – ҳукмфармой, талаботи бечунучаро

Ташаббус – бо он тавсиф мегардад, ки инсон доираи васеи масъулиятро ба зиммаи худ мегирад ва он аз талаботи риояи оддии меъёрҳои умумиқабулгардида бештар аст.

Кадрҳо – ҳайати асосии штатии ташкилот, ки барои иҷрои вазифаҳои он дорои қобилияти зарурӣ мебошанд; мавҷудияти мақоми доимӣ дар ташкилот мутобиқи нақши иҷтимоӣ ва мавқеъ.

Муносибатҳои кадрӣ – маҷмӯи робитаҳои мақсадноки аз ҷиҳати иҷтимоӣ асоснок ва муносибати мутақобила байни субъектҳо ва объектҳои сиёсати кадрӣ. Онҳо дар сохтори муносибатҳои меҳнатӣ дар асоси фаъолияти ҳоса, дар раванди татбиқи сиёсати кадрӣ ба миён меоянд.

Сиёсати кадрӣ – маҷмӯи қоида, меъёр, мақсад ва пешниҳодоте, ки самт ва мӯҳтавои фаъолият бо қорандонро муайян менамояд.

Захираҳои кадрӣ – гурӯҳи хизматчиёни ояндадорӣ дар асоси омилҳои муқарраргардида махсус ташаккулуфта, ки барои пешрафти касбӣ дорои маънаи зарури қорӣ ва сифатҳои маънавию равонӣ буда, дар мансабҳои ишғолнамуда худро мусбӣ нишон додаанд, аз омодагии зарурӣ гузаштаанд ва барои ишғол намудани мансабҳои нақбатӣ таъин гардидаанд.

Технологияи кадрӣ – воситаи идорақунии таснифоти микдорӣ ва сифатии қорандон, ки ноил шудан ба мақсадҳои ташкилот ва фаъолияти самарабахшро таъмин менамояд.

Мартаба (карьер) – мафҳуми пайдарҳамии рафтор ва амали фард, ки мавқеи онро дар соҳаи корӣ муайян менамояд.

Категорияи мансабҳои маъмурии хизмати давлатӣ - мансабҳои маъмурии хизмати давлатӣ тибқи ҳаҷм, мушаххасот ва доираи ӯҳдадориҳои мансабии хизматчи маъмурии давлатӣ тасниф мегардад.

Талаботи таҳассусӣ – талаботе, ки нисбат ба шахрвандон хангоми қабул ба мансабҳои хизмати давлатӣ ва нисбат ба хизматчиёни давлатӣ барои ишғол намудани мансабҳои нисбатан баландтари хизмати давлатӣ, бо мақсади муайян намудани омодагии касбӣ ва мутобиқат ба мансаби мушаххаси давлатии хизмати давлатӣ пешниҳод карда мешавад.

Команда – гурӯҳи одамоне, ки бо мақсади муайян гирди ҳам омадаанд, дорои сохтори дақиқ буда, давомнокии фаъолияти онҳо метавонад бо вақт маҳдуд карда шавад.

Чуброн – подош барои ин ё он қор, чуброн. Мувозинаи ин ё он чизи вайронкардашуда, чуброн намудани функцияҳои аздастрафта.

Салоҳиятноқӣ – шакли олии зоҳир гардидани касбият.

Муноқиша – ба ҳам мувофиқ наомадани манфиатҳо, эҳтиётот ва умедҳо байни ду гурӯҳ ё зиёда аз он.

Худидоракунии маҳаллӣ – ҳуқуқ ва қобилияти аҳолии шаҳрак ва деҳот ҷиҳати мустақиман ё тавассути намояндагони худ дар мақомоти худидораи шаҳрак ва деҳот ҳал намудани қисми зиёди масъалаҳои дорои аҳамияти маҳаллӣ ва ваколатҳои давлатие, ки ба онҳо дар асоси қонун, дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, бо назардошти манфиатҳои умумимиллӣ, анъанаҳои миллӣ ё мушаххасоти маҳал.

Мақомоти ҳокимияти маҳаллӣ – ҳамаи сатҳҳои идоракунии поёнтар аз сатҳи идоракунии мақомоти марказии ҳокимияти давлатӣ. Дар ҳуҷҷати мазкур ин истилоҳ нисбат ба ҳамаи сатҳҳои идоракунии имрӯзаи Тоҷикистон, аз ҷумла вилоятҳо, ноҳияҳо, шаҳрҳо, шаҳрак ва деҳот марбут мебошад. Идоракунии маҳалӣ аз ҷониби мақоми маҳаллии ҳокимияти давлатӣ, сохтори маҳаллии мақоми марказии ҳокимияти давлатӣ ва мақомоти худидоракунии шаҳрванд, деҳа анҷом дода мешавад.

Мақомоти иҷроияи маҳаллии ҳокимияти давлатӣ – мақомоте, ки иҷрои Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон, қонунҳо ва дигар санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, гузаронидани сиёсати умумидавлатии ҳокимияти иҷроияро дар ҳамбастагӣ бо манфиат ва эҳтиётоти рушди худуди дахлдор дар доираи воҳидҳои дахлдори маъмурию худудӣ таъмин менамоянд. Мақомоти иҷроияи маҳаллии ҳокимияти давлатӣ ба системаи ягонаи мақомоти иҷроияи Ҷумҳурии Тоҷикистон дохил мешаванд. Мақомоти маҳаллии иҷроияро раис роҳбарӣ менамояд, ки намояндаи Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мебошад.

Методика (аз калимаи юнонии *metodos*, таҳқиқ ё дарк) – усули ташкили омӯзиши назариявӣ ва амалии воқеият мебошад, ки бо қонуниятҳои объекти баррасишаванда қайдӯ шудааст.

Усулҳо – усул ва тарзи ноил гардидан ба натиҷаҳои муайян дар фаъолияти амалӣ ва идрокии инсонҳо.

Методология – дониш дар бораи истифодаи дастгоҳи илмӣ барои таҳлили ҳодисаҳо ва рӯйдодҳои ҳаёти ҷамъиятӣ, дастури ҷаҳонбинӣ дар расмиёти

тахкикотӣ ва амалҳои идроки, судмандии принципҳои ҷаҳонбинии қабулгардида, самарабахш гардонидани принциби ҷаҳонбинӣ.

Модел (намуна) – намунаи ин ё он маҳсулот ё намуна барои таҳияи ин ё он чиз, ки аз он аксбардорӣ карда мешавад.

Мониторинг – ба таври мунтазам ҷамъоварӣ ва коркарди иттилооте, ки метавонад барои беҳбудии раванди қабули қарор, инчунин ғайримустақим барои иттилоотони аҳли ҷомеа хизмат кунад ё мустақиман воситаи робитаи мутақобила бо мақсади татбиқи лоиҳаҳо, баҳодиҳии барномаҳо ё таҳияи сиёсат бошад.

Асос – сабаби водоркунанда, асос барои анҷом додани ин ё он амал.

Асосноксозӣ – раванди дар ботини аъзои ташкилот барангехтани ҳисси ҷаҳолият барои ноил шудан ба мақсадҳои ташкилот мутобиқи ўҳдадорӣҳои ба зиммаи он гузошташуда ва дар мувофиқа бо нақшаи таҳиягардидаи ташкилот.

Сарпарастӣ – усули интиқоли таҷриба аз роҳбар ба зердаст бо роҳи дар ў инкишоф додани малака ва қобилияти дахлдор.

Маънавиёт – яке аз шаклҳои тафаккури ҷамъиятӣ, маҷмӯи принцип ва меъёрҳои рафторе, ки барои одамони ҷомеа хос мебошанд. Дар муқоиса бо меъёрҳои ҳуқуқӣ, ки ҳимояи риояи онро мақомоти давлатӣ ба зиммадоранд, риояи меъёри ахлоқӣ бо нерӯи таъсири ҷамъиятӣ таъмин карда мешавад.

Таҳсилот – раванди мақсадноки таҳсил ва тарбия ба манфиати шахсият, ҷомеа ва давлат, ки дар ҷараёни он давлат аз ҷониби шахрванд гирифтани сатҳи муайяни таҳсилро қайд менамояд.

Объектҳои идоракунии – соҳаҳо, умумияти ҳудудии одамон, сатҳҳои алоҳидаи такрористеҳсол, унсурҳои ҷаҳолияти истеҳсолӣ, инчунин таснифоти истеҳсолот.

Фарҳанги ташкилӣ – системаи меъёр ва қоидаҳои расмӣ (формалӣ) ва ғайрирасмӣ ҷаҳолият, арзишҳо, интизорӣ, анъанаҳои рафтор ё рафтори мушаххасе, ки дар ташкилот мавҷуд аст.

Барҳӯрди (муноқишаи) **ташкилӣ** – барҳӯрде, ки бо хусусиятҳои хоси ташкилӣ, мушаххасоти сохторӣ, амали мутақобила бо дигар ташкилотҳо, рушди ташкилӣ ва ғайра ба миён омадааст. Дар байни барҳӯрҳои ташкилӣ инҳоро метавон номбар кард: вобаста ба мақсад (аз нигоҳи ташкили берун – ихтилофи назар, ба ҳам мувофиқ набудани мақсадҳои ташкилот; барҳӯрди дохилташкилӣ, ки метавонад ҷой дошта бошад, агар мақсади ҷаҳолият аз иҷрои қоидаҳои дохилӣ, меъёри ҷаҳолият иборат бошад; барҳӯрд вобаста ба мавқеъ – аз ҳам ҷудо гардидани ҳайат дар натиҷаи барҳӯрди манфиат ва мақсадҳои аъзо ё гурӯҳҳои он.

Ташкилот – раванди самтҳо барои муттаҳид намудани азму талоши иштирокчиёни мухталиф ё қабули қарорҳое, ки тақсими нақшо, захираҳо, вазифаҳо, масъулият ва ваколатро дар бар мегирад.

Интиқоби қормандон – технологияи маҷмӯии кадрӣ, ки мутобиқати сифати инсонро нисбат ба талаботи намуди ҷаҳолият ё мансаб дар ташкилот таъмин менамояд.

Масъулият – таснифоти оқибатҳои қабули қарор, анҷом додани амал аз ҷониби шахсе, ки ба ӯ ҷиҳати қабули чунин қарор ё анҷом додани чунин амал ваколат дода шудааст.

Баҳодихии кормандон – технологияи кадрӣ, ки мӯҳтавои онро дарк ва натиҷаи муқоисаи омилҳои ҷудогардида ва таснифоти (сифати) инсонро бо омилҳои қаблан муқарраргардида дар бар мегирад.

Кормандон – тамоми ҳайати ташкилот, ки захираҳои инсонии онро ташаккул медиҳанд; ҳайати шахсӣ ё кормандони ташкилоте, ки вобаста ба аломотҳои касбӣ ё хизматӣ гуруҳро ташкил медиҳанд.

Дурнамо – ояндабинӣ, натиҷаҳои мунтазира, диди оянда.

Банакшагирӣ – функсияи идоракунии, ки аз интиҳоби алтернативии муносиби рушди ҷорӣ ё рушди дурнамои объекти идоракунии, тасвиати мақсадҳо ва таҳияи номгуӣ тадбирҳои мушаххас (вобаста ба захира ва мӯҳлат) барои ноил шудан ба мақсадҳои мазкур иборат аст.

Ба нақша гирифтани – эҳтимол қардан, умед бастан, дар нақшаи худ ҷой додан; ташкил намудан, мутобиқи нақшаи муайян ҷобачо гузоштан; ворид намудан ба нақшаи ин ё он корҳо.

Омодагӣ – омӯзондан, додани дониши зарурӣ; захираи донише, ки ин ё он шахс гирифтааст; таҳия намудан.

Ҳисоботдиҳанда будан – дараҷаи масъулият назди интиҳобкунандагон барои фаъолият дар маҷмӯъ дар ҷомеа ё дар доираи мансаби муайян; бо-виҷдонӣ, воқеъбинӣ ва вафодор будан ба сухани худ; масъулият барои сари вақт пешниҳод намудани ҳисоботи касбии босаводона, пурра ва дақиқи молиявӣ.

Мансаби сиёсии хизмати давлатӣ – аз ҷониби хизматчиини давлатӣ ишғол қарда мешавад, ки таъин (интиҳоб), озод намудан (даъват қардан) ва фаъолияти ӯ дорои хусусияти сиёсӣ умумидавлатӣ буда, барои татбиқи мақсадҳои сиёсӣ, вазифаҳо ва ваколати мақоми давлатӣ масъул аст.

Хизматчиини сиёсии давлатӣ – хизматчиини сиёсӣ, ки фаъолияти он ба сиёсати умумидавлатӣ алоқаманд буда, барои татбиқи сиёсати дохилӣ ва хориҷии Ҷумҳурии Тоҷикистон масъул аст.

Ваколат – ҳуқуқи як шахси намоёнда ҷиҳати анҷом додани аҳд ё дигар амали ҳуқуқӣ аз номи дигар шахси намоёндашаванда ва ба манфиати ӯ.

Муносибат (равӣш) – маҷмӯи усул ва воситаҳо (дар ҳамкорӣ бо ин ё он шахс ё омӯхтани ин ё он усул, пешбурди корҳо, парвандаҳо).

Эҳтиёт – зарурат, эҳтиёҷи фард ба ин ё он ашё ё чизе дигар.

Сиёсат – 1. Фаъолияти мақомоти ҳокимияти давлатӣ ва идоракунии давлатӣ, ки сохти ҷамъиятӣ ва сохтори иқтисодии кишвар, инчунин фаъолияти ҳизбҳо, дигар ташкилотҳо, гуруҳҳои ҷамъиятиро, ки аз рӯи манфиат ва мақсадҳо муайян қарда шудаанд, ифода менамояд; 2. масъалаҳо ва ҳодисаҳои ҳаёти ҷамъиятӣ ва давлатӣ; 3. амале, ки барои ноил гардидан ба ин ё он мақсад нигаронида шудааст ва муносибат бо одамонро муайян менамояд (гуфтугӯ).

Нерӯ (қобилияти кормандон) – маҷмӯи қобилият ва имконоти кормандон, ки аксар ниҳонӣ мебошад, ҷиҳати фаъолияти самарбахши корхонаҳо.

Амалия – фаъолияти одамон, ки дар натиҷа метавонад ба олами моддӣ таъсир расонад, онро дигаргун созад; фаъолият, истифодаи ин ё амал дар ҳаёт; таҷриба, усул, малака, усули оддии иҷрои ин ё он кор.

Принсипҳои идоракунии – системаи муқаррароти заминавӣ, гояҳои асосӣ, қоидаҳо, ки мутобики он фаъолияти корманд дар ин ё он соҳаи ҳаёти ҷамъиятӣ амалӣ мегардад.

Афзалиятҳои рушд – масъалаҳое, ки ба сифати замина барои рушди мутасил бо мақсади инкишофи устувори иқтисодӣ ва паст кардани сатҳи камбизоатӣ муайян гардидааст.

Проблема – масъалаи мушкил, вазифае, ки ҳал ва таҳқиқро тақозо менамояд; вобаста ба ин ё он масъалаи ҳалшаванда; татбиқшаванда.

Раванд – ҷараёни рушди ин ё он зухурот. Муназзам тағйирёбии ҳолат дар рушди ин ё он соҳа.

Касбият – инсон, ки (дар муқоиса ба ҳаваскор) бо ин ё он кор ҳамчун мутахассиси касбӣ машғул аст.

Рушди захираҳои инсонӣ – фаъолияте, ки бар рушди қобилият ва малакаи кормандон бо мақсади инкишофи доимӣ ва пешрафти онҳо ниғаронида шудааст.

Коркард – тадқиқоти дақиқ, ҳамачониба, омода сохтан, коркард бо ҳама дақиқии он, баргардондан ба ҳолати мӯътадил ва қорӣ.

Захираи кадрҳо – гурӯҳи одамон (кормандони ташкилот ё одамони бегона), ки барои омӯзиши афзалиятҳо ва малака таҳти таҳқиқ қарор доранд ва онҳоро метавон барои ишғол намудани ҷойҳои холии озодшуда ё таъсисёфта таъин намуд.

Захираҳо – воситаҳо, арзишҳо, анҷомҳо ва имкониятҳои мавҷуда, ки ҳангоми зарурат метавон истифода кард.

Феҳристи мансабҳои давлатӣ – феҳристи мансабҳои давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки дар ҷадвали штатии мақомоти ҳокимияти давлатӣ ва идоракунӣ бо мақсади амалӣ намудани ҳокимияти давлатӣ, таъмини иҷрои ваколати шахсоне, ки мансабҳои давлатии ҳокимияти давлатӣ ва ваколати мақомоти давлатиро ишғол мекунанд, пешбинӣ шудаанд.

Феҳристи хизматчиёни давлатӣ – маҳзани ягонаи маълумот ва иттилоот дар бораи ҳаёти миқдорӣ ва сифатии хизматчиёни давлатии дастгоҳи давлатӣ, ки дар асоси маълумот аз ҳолнома гирифта шудааст ва дар бораи фаъолияти касбии хизматчиёни алоҳидаи давлатӣ, ки дорои маълумоти сирри давлатӣ ва хизматӣ мебошанд, таҳия гардидааст.

Азнавташкилдихӣ – муттаҳидшавӣ, ҳамроҳшавӣ, тақсимшавӣ, ҷудошавӣ, табдилшавии ташкилот.

Нақши иҷтимоӣ – маҷмӯи амал, кирдор, ки индивид ҳамчун аъзои гурӯҳи иҷтимоӣ содир мекунад ё бояд содир кунад.

Ротатсияи кадрҳо – (уфқӣ) гузаронидани коргар аз як ҷойи кор ба ҷойи дигар, ки бо мақсади шинос намудани корманд бо вазифаҳои мухталифи истеҳсолии ташкилот амалӣ мегардад.

Мучозот – маҷмӯи тадбирҳое, ки аз таассури роҳбарият нисбат ба амали зердастон ба миён меояд ва маъмулан бо мазмуни манфӣ фаҳмида мешавад.

Худидора – идоракунии мустакилонаи ин ё он системаи ташкилӣ; ваколати ҳукукии аз ҷониби кормандони команда ё воҳидҳо ҷиҳати қабули қарор марбут ба проблемаҳои дохилӣ, ҷалби иҷрокунандагон ба технологияи таҳия ва қабули қарорҳои идоракунии.

Системаи идоракунии – маҷмӯи унсурҳои ба ҳам алоқаманд (мақсад, функсия, сохтори ташкилии идоракунии кадрҳо ва ғайра) ва зерсистемаҳои идоракунии, ки барои ноил шудан ба мақсадҳои мубрам ва асосии фаъолият бо ҳамдигар муттаҳид шудаанд.

Системаи идоракунии давлатӣ – маҷмӯи субъектҳои муштарақан амалкунандаи идоракунии давлатӣ (мақомоти давлатӣ) ва объектҳои таҳти идораи онҳо (унсурҳои ҷамъиятӣ ва алоқаҳои мутақобила), ки аз ҷониби давлат ба онҳо таъсир расонида мешавад.

Системаи рушди миллӣ – шабакаи равандҳои маъмури ва шарикӣ оид ба рушд, ки аз ду раванди алоқаи мутақобилаи амудӣ ва уфукии шарикон бармеояд (мақомоти идоракунии давлатӣ, бизнес, иттифоқи касаба ва институтиҳои ҷомеаи шахрвандӣ).

Хадамот (хизмат) -кор, шугли хизматчи, инчунин ҷойи кори ӯ

Сиёсати иҷтимоӣ – фаъолият ва системаи идоракунии аз ҷониби субъект ташкилшаванда, ки дар он ҳамкориҳои муштарақи иҷтимоӣ байни одамон, шартҳои ташаккул ва қонунӣ намудани эҳтиёҷоти инсон, сифати фаъолияти ҳаётан муҳими ӯ ифода мегардад.

Ҳифзи иҷтимоӣ – унсурҳои муҳими сиёсати давлат, ки аз маҷмӯи амалҳои мақсаднок оид ба татбиқи қаророти дорони хусусияти ҳукуқӣ, иҷтимоӣно иқтисодӣ ва ташкилӣ иборат мебошад ва ҳукуқи иҷтимоии онҳоро таъмин менамояд.

Бархурди иҷтимоӣ – яке аз намудҳои ҳосии амали мутақобилаи одамон, нерӯҳои иҷтимоӣ мебошад, ки ҳангоми он амали як тараф бо аксуламали тарафи дигар бархӯрда, ба ҷонибхост татбиқи мақсад ва манфиатҳоро имконнопазир мегардонад ва аз роҳбарон тақозо менамояд, ки ба он тавачҷӯҳои ҷиддӣ зоҳир намоёнд. Унсурҳои ҳатмии бархурд: вазъи муноқишавӣ, ногувор, ҳолати эҳсосоти иштирокчиён, рафтори ғайриҷамъиятӣ инсон, ки хоҳиш дорад ҳақ будани худро собит созад.

Муносибатҳои иҷтимоӣ – муносибати байни гурӯҳи одамон, ки дар ҷомеа дорони мавқеи мухталиф мебошанд, дар ҳаёти иқтисодӣ, сиёсӣ ва маънавӣ ба тарзи мухталиф иштирок мекунанд. Ин аз системаи устувори алоқаи фардӣ дар ҷомеаест, ки дар раванди ҳамкориҳои муштарақи онҳо ба миён омадааст.

Мушаххасот – маҷмӯи хусусиятҳои ҳос. Собикаи хизмати давлатӣ – фаъолияти меҳнатии хизматчиҳои давлатӣ дар мақомоти давлатӣ, ки имкон медиҳад, хизматчиҳои давлатӣ қаророти иҷтимоии мутақобилаи санадҳои меъриҳои ҳукукии Ҷумҳурии Тоҷикистон муқарраргардида соҳиб гардад.

Стратегия – дастурҳои нисбатан дарозмӯҳлат, усулӣ ва муҳим, ки барои сифатан тағйир додани вазъи равандҳои идорашаванда самт гирифтаанд.

Сохтор – сохтори дохилӣ

Мартабиа – принсипи тақсими функсия ва ваколатҳо байни сатҳҳои ҳокимият, ки ҳалли нисбатан самарабахши масъалаҳои дорони аҳамияти маҳаллиро таъмин менамояд.

Тайм-менечмент (time-management) -фаъолияти инсон оид ба ташкил ва танзими вақти худ.

Тренинг – чорабиние, ки барои инкишофи ин ё он малака, қобилияти гурӯҳи одамон нигаронида шудааст.

Таъмин бо қор – ба ин ё он қор таъмин намудани хоҳишмандон, мусоидат ба онҳо.

Идорақунӣ – таъсири мақсаднок, ташкилшуда ва танзимшудаи одамон нисбат ба фаъолияти ҳаётан муҳими худӣ, ҷамъиятӣ, коллективӣ ва гурӯҳӣ, ки мустақиман (дар шакли худидора) ё тавассути сохторҳои махсус таъсисшуда (давлат, ташкилотҳои ҷамъиятӣ, ҳизбҳои сиёсӣ, шахсони ҳуқуқӣ, асоссиатсияи онҳо ва ғайра) амалӣ мегардад.

Идорақунии рушд – масъулияти давлат ҷиҳати таъмини самарабахшии баланд барои ноил шудан ба мақсадҳои махсуси иҷтимоию иқтисодӣ дар доираи системаи идорақунии давлатӣ, зеро идорақунии давлатӣ аз функсияи асосии Ҳукумат ҷиҳати таъмин ва нигоҳдошти ҷомеа дар шароити амният, рушди иқтисодӣ ва беҳбуди шароити хуби зиндагӣ иборат аст.

Баҳисобгирӣ – муқаррар намудани мавҷудият, теъдоди ин ё он предмет бо роҳи ҳисобҳо; бақайдгирӣ бо сабт дар рӯйхати шахсоне, ки дар ин ё он ҷой қарор доранд.

Одоби хизматчи давлатӣ – ин пеш аз ҳама Кодекси одоб аст, ки меъёр ва принципҳои одобрӯ дар бар мегирад ва нисбатан дар шакли умумӣ талаботи ҷомеаро нисбат ба моҳияти ахлоқии хизматчи давлатӣ, таъиноти иҷтимоии фаъолияти ӯ; хусусияти муносибатҳои мутақобила бо давлат, ки ӯ ҳамчун шахси бовариноки он баромад мекунад, ифода менамояд.

Рӯйхати адабиёти истифодашуда

1. Таснифоти асосии инфрасохтори одоб дар бахши идоракунии давлатӣ, ки аз ҷониби Директорони генералӣ дар соҳаи идоракунии давлатии кишварҳои иштирокчи ва институтҳои Иттиҳоди Аврупо бо пешниҳоди раисикунанда Ҳолландия қабул шудааст, ҷаласаи 43 дар Маас трих, 22 ноябри с. 2004г.
2. «Таҳлили расмиёти интиҳоб ба хизмати давлатӣ вобаста ба ИА», Гай Ван-Биесен., Шўба оид ба интиҳоби Европоии кормандони роҳбарияти СҲИР доир ба ҳалли бархӯрди манфиатҳо дар хизмати давлатӣ, июнь с.2003.
3. «Дастури СҲИР оид ба ҳалли бархӯрди манфиатҳо дар хизмати давлатӣ»,., июни с. 2003
4. «Ҷояҳои асосии мененҷмент: муттафакроне, ки олами мененҷментро тағйир додаанд», Стюарт Крейнер., М. ИНФРА-М, с.2002.
5. «Асосноксозии меҳнатии хизматчиён ҳамчун воситаи баланд бардоштани самарабахшии фаъолияти ташкилот», Селищев Н.В., г. Орел, с.2005.
6. «Системае, ки ба хизмати шоиста ва бовҷидонӣ дар хизмати давлатӣ асос ёфтааст», Вилли МакКурт, Университет Манчестер
7. «Назария ва амалияи идоракунии», адабиёти таълимӣ барои Донишқадаи тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, Душанбе, с.2007.
8. Article of the Human Resources Development Convention., International Labour Organization, с.1975.
9. “Competency Management in the Context of Public Management Reform”., Jurgita Šiugždiniene., VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS, с.2006.
10. «Competency Framework of the Estonian Senior Civil Service. Information»., State Chancellery of the Estonian Republic and the Department of Civil Service Development.
11. «Key Issues for Consideration When Assisting Civil Service Personnel Management Reform in Developing Countries»., Patrick Keuleers, March с.2004.
12. «Human resource development», UN document ST/SG/AC.6 /1995/L.7/Add.1, 7 July с.1995.
13. Strategic planning methodology, approved by the Decision of the Government of the Republic of Lithuania No. 827, с.2002.
14. «Problem Identification and Training Needs Assessment»., Ionel Chera, Open Learning Handbook. KIPA, с.2005.
15. «Foundations of Human Resource Management», Swanson, R.A. Berret-Koehler Publishers, с.2009.

**ИДОРАКУНИИ
ЗАХИРАҶОИ ИНСОНӢ ДАР
ХИЗМАТИ ДАВЛАТИИ
ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН**

Мухаррири
техникӣ: *А. Мираҳмадов*
Тарроҳ: *Ф. Раҳимов*

Ба матбаа 20.11.2009 супорида шуд. Ба чоп 05.12.2009 имзо шуд. Коғази офсетии №1. Ҳуруфи адабӣ. Чопи офсет. Андозаи 60x84¹/₁₆. Ҷузъи нашрию ҳисобӣ 7,5. Адади нашр 1000 нусха. Супориши №125/09.

Нашриёти «ЭЪОД».
734025, ш. Душанбе, хиёбони Рӯдакӣ, 36.
Тел.: 221-95-43. E-mail: ejodfir@mail.ru.