



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

<https://laboreconomics.uz/>



MAHALLIY DAVLAT BOSHQARUV ORGANLARIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna

TDIU, Ilmiy ishlar va innovasiyalar bo'yicha prorektor

e-mail: g.abdurakhmanova@tsue.uz

Annotatsiya. Ushbu maqolada muallif tomonidan inson resurslarini boshqarishning qamrovi va ko'lamini hamda mahalliy davlat hokimiyati organlari muvafaqqiyati uchun inson resurslarini boshqarish qanday ahamiyatga ega ekanligini muhokama qilinadi. Maqolada mahalliy davlat boshqaruv organlarida samarali inson resurslarini boshqarish tizimni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan vazifa va ko'nikmalardan iborat inson resurslarini boshqarish elementlariga alohida e'tibor qaratilgan. Tadqiqotda mahalliy davlat hokimiyati organlarida inson resurslarini boshqarishning muhim funksiyalari hamda unda yuzaga keladigan ba'zi masalalarning nazariy va amaliy jihatlariga alohida urg'u berilgan. Shuningdek, ushbu tadqiqotda bugungi kunda inson resurslarini boshqarish amaliyotida bir qator funksiyalar va amaliyotlarning ahamiyatini aniqlash uchun mahalliy hukumat darajasidagi inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarning fikrlari ham so'rovnoma asosida o'rganilgan.

Kalit so'zlar: mahalliy davlat hokimiyati organlari, davlat xizmatchilari, inson resurslarini boshqarish, qattiq ko'nikmalar (hard skills), yumshoq ko'nikmalar (soft skills), IRB funksiyalari.

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Абдурахманова Гулнора Каландаровна

ТГЭУ, проректор по научной работе и инновациям

e-mail: g.abdurakhmanova@tsue.uz

Аннотация. В этой статье автор обсуждает объем и актуальность управления человеческими ресурсами и то, как управление человеческими ресурсами важно для успеха местных органов власти. В статье основное внимание уделяется элементам управления человеческими ресурсами, состоящим из задач и навыков, необходимых для разработки эффективной системы управления человеческими ресурсами в органах местного самоуправления. В исследовании подчеркнуты важные функции управления человеческими ресурсами в органах местного самоуправления и теоретические и практические аспекты некоторых проблем, которые в нем возникают. В этом исследовании также изучались мнения специалистов по

управлению человеческими ресурсами на уровне местных органов власти, чтобы определить важность ряда функций и методов в практике управления человеческими ресурсами сегодня.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, государственные служащие, управление человеческими ресурсами, hard skills, soft skills, функции УЧР.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LOCAL STATE GOVERNMENT BODIES

Abdurahmanova Gulnora Kalandarovna

TSUE, vice-rector for scientific affairs and innovations

e-mail: g.abdurakhmanova@tsue.uz

Abstract. In this article, the author discusses the scope and relevance of human resource management and how human resource management is important to the success of local government agencies. The article focuses on the elements of human resource management consisting of tasks and skills necessary for the development of an effective human resource management system in local government bodies. In the study, the important functions of human resources management in local government bodies and theoretical and practical aspects of some of the problems that arise in it are emphasized. This study also surveyed the opinions of human resource management professionals at the local government level to determine the importance of a number of functions and practices in human resource management practices today.

Keywords: local government bodies, civil servants, human resource management, hard skills, soft skills, HRM functions.

Kirish

So'ngi yillarda O'zbekistonda kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar hamda boshqaruv jarayonida jahon standartlariga javob beradigan, zamonaviy kadrlarni tanlash, tayyorlash, meritokratiya tamoyillarini (ijtimoiy kelib chiqishi va moliyaviy ahvolidan qat'iy nazar eng munosib, yuqori intellektual salohiyatli shaxslarni ishga qabul qilish, tayinlash hamda xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarish) qo'llashga katta e'tibor qaratilmoqda. Bunday tanlovlarning asosiy maqsadi yuqori malakali, bilimli, halol va sadoqatli kadrlarni davlat fuqarolik xizmatiga ishga qabul qilish orqali boshqaruv sohasida katta muvaffaqiyatlarga erishish, natijadorlik va ish samaradorligini ta'minlashdan iboratdir.

O'zbekistonda islohotlarning hozirgi bosqichida davlat xizmatidagi kadrlar siyosatini avvalgidek oddiy “xodimlarni boshqarish”ning ayrim elementlarini emas, balki “inson resurslarini boshqarish va rivojlantirish”ga yo'naltirilgan yangi sifat bosqichiga ko'tarish vazifasi turibdi. Inson resurslarini boshqarishni “tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun uning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojini tahlil qilish va boshqarish jarayoni” deb ta'riflash mumkin.

Bunda kadrlar boshqaruvini rivojlantirishga nisbatan xodimlarning tashkiliy va shaxsiy bilimlari, qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam

berishning umumiy konsepsiyasi sifatida qaraladi. Xodimlarning nafaqat qattiq ko'nikmalarini (hard skills), balki yumshoq ko'nikmalarini (soft skills) ham rivojlantirishga e'tibor qaratiladi jumladan, xodimlarning mansab pog'onasida o'sishi, samaradorlikni baholash va boshqarish, kouching, mentorlik, xodimlarni o'qitish va boshqa shu kabi yondashuvlar kiradi.

Yana shuni ta'kidlash kerakki, inson resurslarini boshqarish va rivojlantirish bu xodimlarning ishtirokida qabul qilingan qarorlarga asoslanuvchi strategik funksiyadir.

Ayniqsa, davlat sektorida inson resurslari bilan ishlash amaliyoti davlat xizmatchilarining tanlovi va tajribasiga ta'sir qiladi va bu o'z navbatida davlat siyosatiga ham o'z ta'sirini o'tkazadi. Shundan kelib chiqib, mahalliy davlat boshqaruv tizimida inson resurslarini boshqarishning strategik va operatsion rollari chuqur anglash hamda bunday tuzilmalarda inson resurslarini samarali boshqarish siyosati va amaliyoti vaqt o'tishi bilan o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar va muhit sharoitlarida qanday aks etishini tushunishga yordam beruvchi yo'riqnoma yaratish zaruratini yuzaga keltiradi.

Shuningdek, mahalliy ijro hokimiyati organlarida a'anaviy kadrlarni boshqarish funksiyalarini zamonaviy inson resurslarini boshqarish funksiyalariga mos holda shakllantirish bo'yicha maqbul bo'lgan yechimlarini topish masalasining muhimligi va shu bilan birga murakkabligi ham ushbu tadqiqotni olib borishda alohida dolzarblikni baxsh etmoqda.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

O'zbekistonda inson resurslarini tadqiq etishda dastlabki ilmiy-usulbiy ishlarni amlaga oshirgan iqtisodchi olim G.Abduraxmanovanning fikricha, davlat sektorida inson resurslari bilan ishlash amaliyoti davlat xizmatchilarining tanlovi va tajribasiga ta'sir qiladi va bu o'z navbatida davlat siyosatiga ham o'z ta'sirini o'tkazadi deb hisoblaydi. Shundan kelib chiqib, mahalliy davlat boshqaruv tizimida inson resurslarini boshqarishning strategik va operatsion rollari chuqur anglash hamda bunday tuzilmalarda inson resurslarini samarali boshqarish siyosati va amaliyoti vaqt o'tishi bilan o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar va muhit sharoitlarida qanday aks etishini tushunish muhim o'rin tutuinishini ta'kidlab o'tgan[1].

Yana bir iqtisodchi olim Ye.A.Zagoruyka mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarishning natijaviyligi bunday tuzilmalardagi IRB tuzilmasining optimalligiga hamda undagi o'qitish va rivojlantirish tizimining mukammalligiga bog'liq deb hisoblaydi [2].

Sohada tadqiqot olib borgan iqtisodchi olim Gnekova inson resurslarini boshqarish mahalliy davlat boshqaruv tizimida ham kadrlar siyosatining asosiy maqsadlaridan biri sifatida kadrlar faoliyatining turli bosqichlarida, kadrlar zaxirasini shakllantirishdan boshlab samarali xodimlarni rag'batlantirish uchun lavozimlar kasbiy ko'tarilish va ishdan bo'shatishgacha bo'lgan ko'p qirrali tadbirlar majmuasini (tashkiliy, iqtisodiy, ta'lim, ijtimoiy va psixologik) o'z ichiga olishi kerakligini ta'kidlaydi [3].

Bu sohada tadqiqot olib borilgan yana bir olim Izrail Yiganing tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, mahalliy davlat boshqaruv organlarining boshqaruv samaradorligiga samarali rekrutment jarayoni ijobiy ta'sirga ega ekanligi aniqlangan [4].

Yuqorida keltirilgan ilmiy va nazariy mulhazalardan kelib chiqib, ushbu tadqiqotda O'zbekiston sharoitida mahalliy davlat boshqaruv organlarining inson resurslarini boshqarish bo'yicha amaliyotlarini ilmiy jihatdan tadqiq etish hamda bu tizimni rivojlantirish uchun taklif va tavsiyalar ishlab chiqish ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi sifatida belgilab olingan.

Tahlil va natijalar

Mahalliy davlat xokimiyati organlarida inson resurslarini boshqarishning mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlashdan oldin, mahalliy davlat boshqaruvi borasidagi bir qator atamlarning mazmuni va ularning faoliyat yo'nalishlari haqida tasavvur hosil qilish lozim deb hisoblaymiz.

Mahalliy boshqarish deganda, mahalliy hududiy birlikdagi markaziy hokimiyat yoki yuqori hududiy darajadagi ma'muriyat tomonidan amalga oshiriladigan boshqarish faoliyati tushuniladi. Odatda, mahalliy boshqarish yuqori hokimiyat tomonidan tayinlanadigan ma'muriy organlar tomonidan amalga oshiriladi. Shunday qilib, mahalliy boshqaruv – markaziy hokimiyat tomonidan tayinlanadigan organdir. O'zini o'zi boshqarish – saylanadigan, Mahalliy boshqaruv esa tayinlanadigan organ bo'lib, bu ular o'rtasidagi asosiy farqdir.

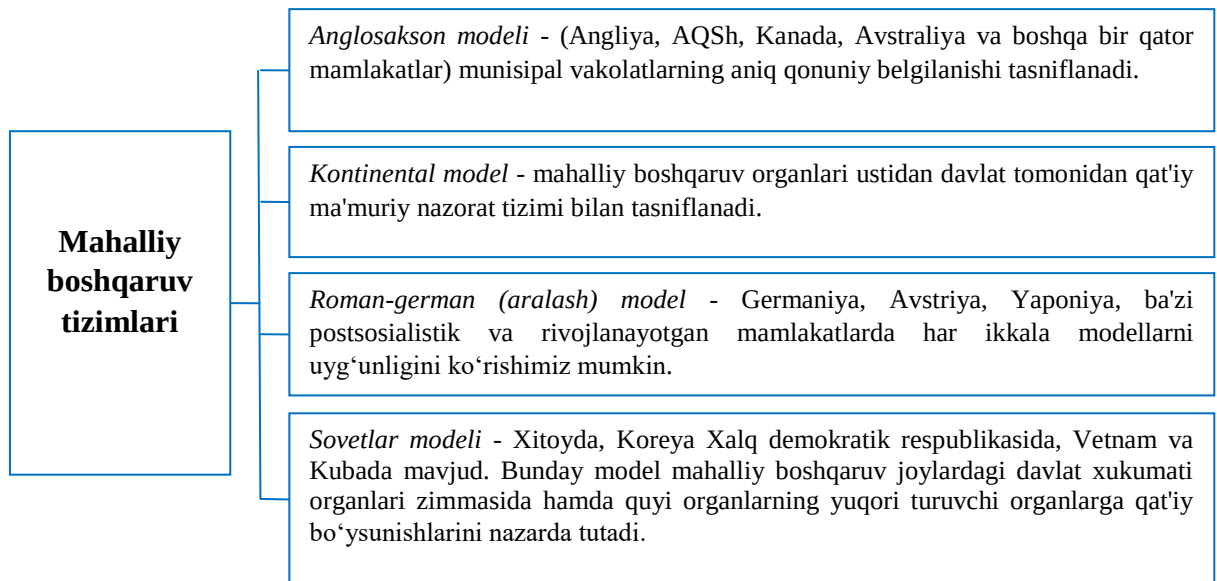
Dunyoning turli mamlakatlarida mavjud bo'lgan atamalar bir-biridan anchagina farqlanadi. Aslida bir xil organlar ma'muriyat, boshqaruv organi, o'zini o'zi boshqarish organi deb atalishi mumkin. Ammo biz nazariyada qo'llanadigan prinsiplarga asosan ularni farqlaymiz hamda faqat saylanuvchi organlarnigina o'zini o'zi boshqarish organlari deb ataymiz.

Mahalliy davlat hokimiyati organlari – joylardagi davlat boshqaruv idoralari bo'lib, ular mahalliy ahamiyatga molik barcha masalalarni o'z vakolatlari doirasida o'zlari hal etadilar, umumdavlat man-faatlarini shu hududda yashab turgan fuqarolarning manfaatlari bilan uyg'unlashtiradilar, yagona davlat hokimiyati organlarining tarkibiy bo'g'ini sifatida yuqori davlat organlari qarorlarining amalga oshirilishini ta'minlaydilar.

Har bir davlatning diniy va demografik o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda dunyoda turli hil mahalliy boshqaruv tizimlari shakllangan. G'arb mamlakatlarida anglosakson va fransuz (kontinental) modellar tarqalgan.

Anglosakson modeli - (Angliya, AQSh, Kanada, Avstraliya va boshqa bir qator mamlakatlar) munisipal vakolatlarning aniq qonuniy belgilanishi tasniflanadi. Ushbu vakolatlar doirasida mahalliy boshqaruv organlari mustaqil ravishda faoliyat olib borishib, joylarda davlat vakillari mavjud bo'lmaydi. Lekin ayrim muhim masalalar mavjudki, ular yuzasidan mahalliy boshqaruv organlari davlat bilan kelishgan holda amalga oshiradilar va bu masalalar davlat tomonidan boshqarishga sabab bo'ladi.

Kontinental model - mahalliy boshqaruv organlari ustidan davlat tomonidan qat'iy ma'muriy nazorat tizimi bilan tasniflanadi. Joylardagi davlat xizmatchilari prefektlar va komissarlar mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlari qarorlarini qabul qilish, nazorat etish rad etish mansabdor shaxslarni lavozimga tayinlash va ozod etish huquqiga egadir.



1-rasm. Mahalliy boshqaruv tizimlari

Roman-german (aralash) model - Germaniya, Avstriya, Yaponiya, ba'zi postsosialistik va rivojlanayotgan mamlakatlarda har ikkala modellarni uyg'unligini ko'rishimiz mumkin. Unda mahalliy o'z o'zini boshqarish avtonomdir, lekin davlat tomonidan kuchli ta'sir sezilarli darajada hamda mahalliy o'z o'zini boshqarish organlari zimmasiga nafaqat o'z xududi vazifalarini balki davlat vakolatiga doir masalalarni ham hal etish yuklatilgan.

Sovetlar modeli - Xitoyda, Koreya Xalq Demokratik Respublikasida, Vetnam va Kubada mavjud. Bunday model mahalliy boshqaruv joylardagi davlat xukumati organlari zimmasida hamda quyi organlarning yuqori turuvchi organlarga qat'iy bo'ysunishlarini nazarda tutadi.

G'arb davlatlarida anglosakson va fransuz (kontinental) modellar keng tarqalgan. Anglosakson modelda munisipal vakolatlarning aniq qonuniy belgilanishi bilan tasniflanadi. Fransuz (kontinental) ushbu modelda munisipalaro hamkorlik tizimi bilan tasniflanadi.

Xalqaro darajada mahalliy hokimiyatning tashkiliy tuzilmalari turli hil bo'lib, yuqorida ko'rib chiqilgan modellardan har biri fuqarolarning davlat boshqaruvida ishtirok etish huquqini amalga oshirish muhim manba sifatida qarash mumkin. Bugungi kunda bu modellar samarali hisoblanadi. Lekin, ular davlatning ma'lum bir ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, aholi mentaliteti va madaniy tizimlar doirasida amal qiladi. Shuning uchun ularni boshqa bir davlatga to'liq to'g'ri kelishi va tadbiq etilishi mumkinligi ehtimolligi kamdir.

Aksariyat mamlakatlarda aholiga davlat xizmatini taqdim etishda davlat boshqaruvining ikki bo'g'ini alohida ajratib ko'rsatiladi. Ular markaziy davlat

boshqaruv organlari hamda mahalliy davlat boshqaruv organlari hisoblanadi. Markaziy davlat boshqaruv organlari vazirliklar va ularning hududiy bo'linmalari faoliyatini nazorat qilsa, mahalliy davlat boshqaruv organlari esa mahalliy darajada xududiy boshqaruvni ta'minlaydi.

Mahalliy hokimiyat, mahalliy davlat boshqaruv organi, mahalliy boshqaruv instituti va mahalliy boshqaruv tizimi atamaları demokratik davlatning mahalliy darajadagi boshqaruvni bildirish uchun bir-birining o'rnida ishlatiladi. Boshqaruv - bu vakolatli shaxslar tomonidan qabul qilingan usullar, vositalar va munosabatlar hisoblanadi. Mahalliy boshqaruv - bu fuqarolarning mahalliy darajada o'z manfaatlari va ehtiyojlarini ifoda etishi, hudud aholisi o'rtasida turli ziddiyat va kelishmovchiliklarga vositachilik qilishi va o'z huquq va majburiyatlarini amalga oshirishi mumkin bo'lgan institutlar, mexanizmlar va jarayonlar majmuidir.

Mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarish esa ishga yollash, o'qitish va rivojlantirish, faoliyatni baholash hamda kar'erani rivojlantirish funksiyalari orqali mahalliy hokimiyatning xohish-istaklariga erishish uchun inson salohiyati va vakolatlarini boshqarish bilan bog'liqdir. Mahalliy hokimiyat organlarining qobiliyatli, malakali va salohiyatli kadrlari xududlarning turli ijtimoiy-iqtisodiy loyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishga katta hissa qo'shadi. Mahalliy darajadagi inson resurslarini boshqarish tizimlari mamlakatdan mamlakatga farq qiladi, chunki ulardagi vaziyat, aholi, madaniyat va eng muhimi tizim va amaliyotlar turlicha bo'lganligidir.

So'nggi yigirma yil mobaynida davlat sektorida an'anaviy kadrlar boshqaruvi tizimidan zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimiga o'tish borasida sezilarli o'zgarishlar ro'y berdi. Natijada ko'plab mamlakatlar davlat xizmati sifatini yaxshilash uchun davlat sektorida inson resurslari tamoyillari va strategiyalaridan amalda foydalana boshladilar.

Inson resurslari - insoning manfaatlarini hisobga olgan holda, takror ishlab chiqarish, rivojlantirish, imkoniyat yaratish orqali har qanday jamiyatning asosiy boyligini va taraqqiyotini aks etiruvchi tushunchadir. «Inson resurslari» atamasi «inson resurslarini boshqarish» (Human resources management) konsepsiyasiga muvofiq foydalaniladi [5].

Inson resurslarini boshqarish – makro (mamlakat), mezo(xududiy), mikro(korxona), nano(individual) darajada inson resurslariniing mehnat munosabatlari, salohiyati, samarali rivojlanishi uchun sharoitlar yaratish bo'yicha o'zaro bog'liq tashkili-yqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir.

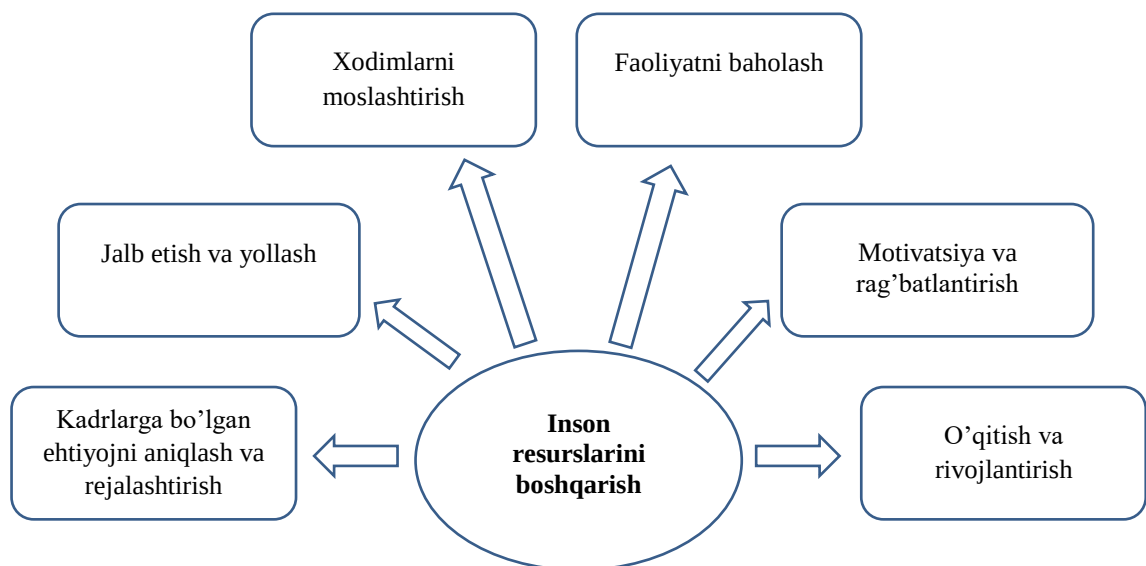
Bugungi kunda inson resurslarini boshqarishni alohida tizim sifatida tadqiq etish uning barcha tarkibiy elementlarini ishlashini yaxshi tushunishga yordam beradi.

Inson resurslarini boshqarish tizimli yondashuv shundan iboratki, uni o'zaro aloqada bo'lgan elementlar kompleksi sifatida ko'rib chiqish lozim. Boshqacha kilib aytganda, tizimli yondashuv boshqaruv subyektiga to'laqonli qarashni nazarda tutadi, ya'ni uning mohiyati shundaki, boshqaruv tizimi va

uning alohida qismlari faoliyat va rivojlanish maqsadlari, resurslar, struktura, jarayonlar va boshqa tizimlar bilan o‘zaro aloqalar asosida tavsiflanadigan to‘laqonli, mustaqil hodisa sifatida ko‘rib chiqiladi. Shunday qilib, har qanday tizim maqsadga, resurslarga ega va qo‘yilgan maqsadga erishish uchun tashkil qilingan bo‘lishi lozim.

Inson resurslarini boshqarish funksiyalari inson resurslarini boshqarish sohasidagi faoliyat yo‘nalishlari va vazifalari bilan chambarchas bog‘liq. Inson resurslarini boshqarish asosiy funksiyalari qatoriga quyidagilar kiradi:

- inson resurslarini rejalashtirish va inson resurslari marketingi, bu rejalashtirishning har xil turlarini, jumladan, personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni rejalashtirish, mehnat unumdorligi o‘rishini rejalashtirish, o‘qitish va personal xarajatlarini, shuningdek, tashkilot kadrlar salohiyatini o‘rganishni o‘z ichiga oladi;
- inson resurslarini yollashni tashkil qilish, bu personalni jalb qilishni tashkil qilish, tanlab olishdan tortib korxonaga bo‘lg‘usi xodimlarni qabul qilishgacha bo‘lgan faoliyat yo‘nalishlari yig‘indisini ko‘zda tutadi (hujjatlar bilan rasmiylashtirish);
- xodimlarni moslashtirish, bu xodim va tashkilotni o‘zgargan faoliyat shartlariga moslashtirishni ko‘zda tutadi;
- faoliyatni baholash (mehnat faoliyati natijalari va joriy faoliyatni zamonaviy uslublar asosida baholash-“KPI”, “360°” tizimi);
- inson resurslari faoliyatini motivatsiya qilish va rag‘batlantirish, bu xodimlarning motivatsiya profilini tadqiq etishni, eng ma‘qul keladigan motivatsiya nazariyalarini tanlash va ularni ish haqi tashkil qilish, kompensatsiya siyosati ishlab chiqish, xodimlarni mukofotlash qoidalarini ishlab chiqishda amaliy qo‘llashni ko‘zda tutadi;
- inson resurslarini o‘qitish va rivojlantirish, bu o‘qitish, karyera o‘rishi, kadrlar zaxirasini shakllantirish bilan bog‘liq an‘anaviy yo‘nalishlardan tashqari, shuningdek, tashkiliy rivojlanishni ham o‘z ichiga oladi.



2-rasm. Inson resurslarini boshqarishning muhim funksiyalari [6]

Davlat sektoridagi inson resurslarini boshqarish esa inson kapitalini rivojlantirish orqali davlat xizmatidagi o'zgarishlarga katta ta'sir ko'rsatishni maqsad qiladi. Inson resurslarini boshqarish davlat boshqaruvi tashkilotlari faoliyati uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Buning sababi, davlat xizmati tashkilotlari xodimlarni yollashi, o'qitishi va rivojlantirishi, munosib kompensasiya tizimini joriy etishi, bandlik shartlarini belgilashi hamda mukammal kadrlar siyosatini ishlab chiqishi lozim bo'ladi.

Inson resurslarini boshqarish amaliyoti kompaniyadan kompaniyaga yoki sanoatdan sanoatga farq qilgani kabi, davlat va xususiy sektorning inson resurslarini boshqarish tizimi o'rtasida ham farqlar mavjud. Ular o'rtasidagi ba'zi farqlar davlat boshqaruvi tizimi mamlakat byudjeti hisobidan moliyalashtirilganligi sababli yuzaga keladi. Unda tartib va qoidalar hamda tizimni amalga oshirish bosqichlari xususiy sektornikiga solishtirganda bir muncha murakkab va ko'p qirrali hisoblanadi. Xususan, davlat xizmatida mehnat munosabatlarining ko'p jihatlarini qat'iy o'rnatilgan xuquqiy xujjatlar asosida tartibga solinadi. Bundan tashqari, davlat sektoridagi mehnat munosabatlarini maxsus tartibga soluvchi agentliklar boshqaradi.

Inson resurslarini boshqarish borasidagi siyosat turli darajalarda ko'rib chiqilishi mumkin. Xususan, quyidagilar ajratib ko'rsatiladi: davlat IRB siyosati, davlat boshqaruv organlarining IRB siyosati, munisipal yoki mahalliy darajada IRB siyosati, tashkilot (korxona) IRB siyosati.

Davlat darajasida IRB siyosati deganda keng ma'noda murakkab ijtimoiy ko'rinish tushunilib, u mamlakat mehnat salohiyatini shakllantirish, rivojlantirish va oqilona foydalanish bo'yicha ijtimoiy boshqaruv subyekti faoliyatining strategik yo'nalishlarini qamrab oladi.

Tor ma'noda davlat sektorida IRB siyosati inson resurslari bilan bog'liq jarayonlarni tartibga solish bo'yicha davlat strukturalari faoliyatini belgilab beradigan, rasmiy hujjatlarda ko'rsatib qo'yilgan, kadrlar bilan ishlashning siyosiy yo'nalishi, strategiya sifatida namoyon bo'ladi [7].

Davlat darajasida IRB siyosati quyidagicha bo'lishi lozim:

- ilmiy asoslangan, bunyodkor, o'tish davrida davlatning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini hisobga oladigan, lekin shu bilan bir paytda, strategik vazifalarni bajarish ketma-ketligi va bosqichma-bosqichligini belgilab beradigan. Davlat kadrlar siyosati mamlakatni tiklash va barqaror rivojlantirish, professional tayyorlangan, tashabbuskor va novatorlik g'oyalariga ega odamlarni davlat xizmatiga jalb qilishgan bo'lishi lozim;

- kompleksli – inson resurslari bilan ishlash maqsadlari, tamoyillari va usullari birligiga asoslangan, kadrlar bilan bog'liq masalalarning turli (iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy va b.) jihatlarini hisobga oladigan;

- mamlakat uchun yagona, lekin shu bilan bir paytda ko'p pog'onali (makro, mezo, mikro), butun kadrlar korpusini qamrab oladigan;

- istiqbolli, ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni hisobga oladigan;

- maqsadli, kadrlar muammolarini hal qilish mexanizmi bo'yicha

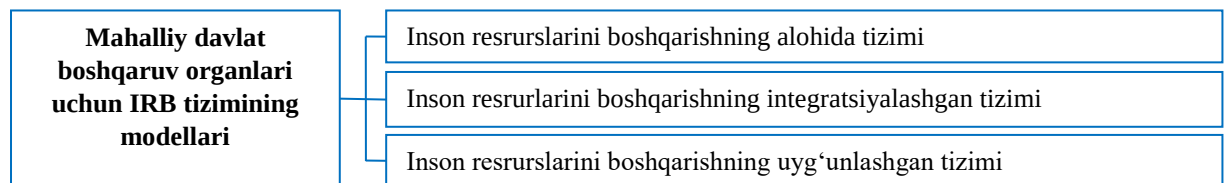
demokratik;

- ma'naviy-axloqiy – davlat xizmatchilarida halolik, fuqarolik mas'uliyatini tarbiya qiladigan;

- huquqiy – qonun doirasida amalga oshiriladigan.

Davlat darajasida IRB siyosatining e'tibor markazida jamiyatni yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash, shuningdek, mamlakatning mehnat resurslaridan samarali foydalanish yotishi lozim.

Davlat sektorida kadrlarni boshqarishga yangicha yondoshuv sifatida kiritilayotgan o'zgartirishlardan asosiy maqsad davlat xarajatlarini qisqartirish, davlat tomonidan taqdim etiladigan xizmatlari samaradorligi, ko'lam va sifatini oshirishdan iborat bo'ladi.



3-rasm. Mahalliy davlat boshqaruv organlari uchun IRB tizimining modellari

Mahalliy davlat boshqaruv organlari uchun inson resurslarini boshqarish tizimining modellari.

Xalqaro tajribada mamlakatlarning mahalliy darajada inson resurslarini boshqarish uchun asosan uchta model amaliyoti mavjud. Ular: I. Inson resurslarini boshqarishning alohida tizimi, II. Inson resurrlarini boshqarishning integratsiyalashgan tizimi. III. Inson resurslarini boshqarishning uyg'unlashgan tizimi.

Inson resurrlarini boshqarishning alohida tizimi:

Bu tizimga ko'ra, xodimlar mahalliy davlat hokimiyati organlari tomonidan ishga qabul qilinadi, lavozimlarga tayinlanadi va ishdan bo'shatiladi. Bu tizimdagi davlat xizmatchilari markaziy hukumat xizmatiga o'tkazilmaydi. Hatto, bu tizimda davlat xizmatchilarining bir mahalliy hokimiyat organidan boshqasiga gorizontaal o'tish imkoniyati cheklangan. Ushbu turdagi tizim odatda Buyuk Britaniya, AQSh, Finlyandiya, Yaponiya va boshqa rivojlangan mamlakatlarda mavjud.

Ijobiy xususiyatlar:

mahalliy davlat hokimiyati organlarining mustaqilligini mustahkamlashga yordam beradi.

Salbiy xususiyatlar:

rivojlanayotgan mamlakatlar mahalliy hukumati tomonidan bu tizimni rivojlangan mamlakatlar kontekstida o'zgartirishlarsiz to'liq qabul qilinishi ba'zi bir salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin;

xodimlarning harakatchanligini cheklaydi va ularning martaba yo'llarini cheklaydi, umidsizlikni keltirib chiqaradi.

iqtidorli xodimlarni jalb etish va ushlab turishni qiyinlashtiradi, chunki mahalliy hukumat yaxshi xizmat ko'rsatish shartlari va sharoitlarini ta'minlay olmaydi, chunki ularning moliyaviy ahvoli yaxshi emas;

kadrlar tizimining ishga qabul qilish, lavozimga ko'tarilish, o'qitish va h.k. kabi muhim sohalarida siyosiy homiylik, qarindosh-urug'chilik, favoritizm muhitini yaratish ko'lamini kengaytiradi.

Inson resrurlarini boshqarishning integratsiyalashgan tizimi:

Ushbu tizimda markaziy hukumat va mahalliy hokimiyat xodimlari bir xil milliy davlat xizmatining qismlarini tashkil qiladi. Bu tizimda mahalliy davlat boshqaruv organlari xodimlarining lavozim va martaba jihatidan gorizonta va vertikal ravishda harakatlanish imkoniyati mavjud. Bu tizim markaziy hokimiyat va mahalliy davlat hokimiyati organlari uchun uchun inson resrurlarini boshqarishning turli xil tizimini nazarda tutmaydi.

Ham markaziy, ham mahalliy hokimiyat organlari uchun xizmat qiluvchilar bir xil xizmat diroasiga tegishli bo'lib, xizmat ko'rsatish shartlari va sharoitlari bir-biriga o'xshashdir. Ushbu turdagi tizim Pokiston, Tayvan va shu kabi boshqa mamlakatlarda qo'llaniladi.

Ijobiy xususiyatlar:

xodimlarning harakatchanlik imkoniyatlarini maksimal darajada oshirish va ularning martaba yo'llarini eng yuqori darajaga olib chiqish imkoniyatlarini kengaytiradi;

xodimlarga nisbatan yaxshiroq xizmat ko'rsatish shartlari va sharoitlarini ta'minlaydi, bu esa mahalliy hukumatga iqtidorli kadrlar xizmatini saqlab qolish imkonini beradi.

Salbiy xususiyatlar:

xodimlar va ularning rahbarlari o'rtasida kelishmovchilikni yuzaga keltirishi mumkinligi;

mahalliy siyosiy amaldorlarni o'z xodimlariga ishni bajarish uchun to'laonli buyruq bera olmaslik holatini keltirib chiqaradi, bu esa mahalliy hukumat haqidagi jamoatchilik obro'sining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Inson resrurlarini boshqarishning uyg'unlashgan tizimi:

Ushbu tizimda mahalliy boshqaruvning barcha yoki ayrim toifalari milliy davlat xizmatidan ajralib turadigan butun mamlakat uchun yagona xizmatni tashkil qiladi. Xodimlarni lavozimlarga tayinlash, boshqa lavozimga o'tkazish va ishdan bo'shatish odatda milliy darajadagi agentlik tomonidan amalga oshiriladi. Ushbu turdagi kadrlar tizimi Yamayka, Shri-Lanka va boshqa ba'zi rivojlanayotgan mamlakatlarda amalda.

Jumladan, O'zbekistondagi mahalliy davlat boshqaruv organlarining kadrlarni boshqarish siyosati ham ushbu tizimga taaluqli desak xato bo'lmaydi. Sababi, bugungi kunda mahalliy davlat boshqaruv organlariga kadrlarni jalb etish, saralash va yollash ishlari milliy darajadagi Davlat xizmatini rivojlantirish Agentligi ko'magida amalga oshiriladi.

Ijobiy xususiyatlar:

mahalliy hokimiyat organlari xodimlarining harakatchanligi uchun

imkoniyat yaratadi, chunki ular butun mamlakat bo'ylab gorizontaal ravishda ko'chish imkoniyatiga ega bo'ladi;

lavozim va martabaga ko'tarilish istiqbollari kengaytiradi;

mamlakatning turli hududlarida ish tajribasini o'rttirish imkoniyatini beradi.

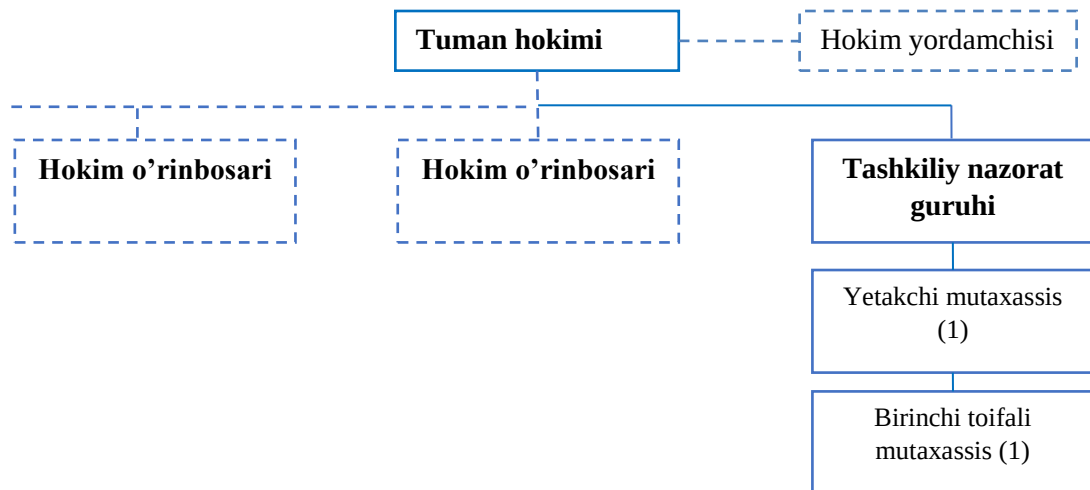
Salbiy xususiyatlar:

mahalliy hokimiyat avtonomiyasiga ma'lum darajada tajovuz qiladi;

ikki mansabdor shaxslar o'rtasida kelishmovchilik yuzaga kelgan taqdirda, xodimlarni mahalliy hokimiyat organlariga qarshi chiqishga undash xavfini yuzaga kelishi mumkinligi.

O'zbekiston Respublikasi mahalliy davlat boshqaruv organlarida kadrlar siyosatini yurituvchi boshqaruv bo'g'ini “Tashkiliy-nazorat guruhi” deb yuritiladi. Tashkiliy nazorat guruhi tarkibi uch shtatdan iborat bo'lib, unda guruh rahbari, bir nafar yetakchi mutaxassis hamda bir nafar birinchi toifali mutaxassis lavozimlari mavjud. Tashkiliy tuzilma ierarxiyasiga ko'ra tashkiliy nazorat guruhi to'g'ridan-to'g'ri tuman xokimiga bo'yisinadi. (4-rasm)

Ushbu tashkiliy tuzilmani zamonaviy inson resurslarini boshqarish tamoyillariga muvofiq ko'rib chiqadigan bo'lsak, tuman hokimliklarining tashkiliy nazorat guruhlari tarkibi samarali kadrlar siyosatini olib borish uchun mos kelmaydi. Chunki, bu tuzilma inson resurslarini boshqarish tizimining barcha funksiyalarini amalga oshirishga imkon bermaydi. Masalan, rivojlangan mamlakatlarning davlat sektorida inson resurslarini boshqarish departamentlari istiqbolli kadrlar zaxirasi, ish o'rinlar tahlili, joriy va istiqboldagi bo'sh ish o'rinlarga kadrlarni rejalashtirish, bo'sh lavozimlarga e'lonlar tayyorlash, rekruterlar bilan munosabatlarni yo'lga qo'yish, bo'sh lavozimlarga nomzodlarni jalb etish, saralash, yollash, moslashtirish, o'qitish, malakasini oshirish, karyerasini rejalashtirish va faoliyatni baholash, rag'batlantirish va imtiyozlar bilan ishlash, korporativ madaniyatni targ'ib qilish, ijtimoiy munosabatlarni yaxshilash va h.k. lar bilan bog'lik bir necha o'nlab masalalar bilan ishlashga to'g'ri keladi. Bunday xilma xil vazifalar va ketma-ket jarayonlardan iborat faoliyatni samarali amalga oshirish tashkilotda mukammal va optimal kadrlarni boshqarish strukturasi ishlab chiqishni va joriy etishni talab etadi.



4-rasm. Mahalliy davlat boshqaruv organlarining kadrlar bilan ishlash bo'limi (Tashkiliy-nazorat guruhi)ning tashkiliy tuzilmasi

Ayniqsa, bunadaiy tuzulmalarda istiqbolli kadrlar zaxirasi va ularni jalb etish, yollash hamda faoliyatni baholash funksiyalari yuqori turuvchi organ davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tomonidan amalga oshiriladi. Bu esa, mahalliy davlat boshqaruv organlarining kadrlarni jalb qilish, saralash va yollash borasida mustaqil harakatlarini cheklab qo'yishi mumkin. Bu vaziyatda, mahalliy davlat boshqaruv organlarining tashkiliy nazorat guruhlariga joriy va istiqboldagi bo'sh lavozim uchun kamida uch nafargacha nomzodlarni saralab berish bo'yicha davlat xizmatini rivojlantirish agentligiga taklif kiritish vakolatini berish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Shuningdek, mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarish tizimini to'laqonli ishlashini ta'minlashda ayrim kasblar va ularga qo'yiladigan lavozim majburiyatlarini qayta ko'rib chiqishga to'g'ri keladi. Sababi amaldagi milliy kasblar klassifikatorida zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimi uchun xos bo'lgan kasblar ro'yxati kiritilmagan. Masalan, inson resurslari analitigi (HR-analytic), xodimlarni o'qitish va rivojlantirish bo'yicha menejer (Employee training and development manager), inson resurslari bo'yicha maslahatchi (HR-consultant), hedhanter (Head hunter) kasblarni misol qilib keltirish mumkin. Bu esa, mahalliy davlat boshqaruv organlarida bunday kasblar bo'yicha yangi lavozimlarni joriy qilishga to'sqinlik qiladi. Birgina HR analitik lavozimini joriy etish orqali tashkilotda inson resurslari metrikalari asosida faoliyat samaradorligini doimiy tahlil qilib borishga yordam beradi. Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish bo'yicha menejer (Employee training and development manager) lavozimi esa davlat tashkilotidagi xodimlarni maklakalarini doimiy tekshirib, tahlil qilib boradi va ehtiyojdan kelib chiqib, xodimlarni o'qitish va rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqadi. Inson resurslari bo'yicha maslahatchi (HR-consultant) lavozimi xodimlari soni kam bo'lgan davlat idoralari uchun muhim hisoblanadi.

O'zbekistonda mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarish hamda kadrlar siyosati borasidagi amaliy muammolar,

qiyinchiliklar hamda erishilgan natijalarni o'rganish maqsadida viloyatlar kesimida tanlanma hududlar so'rovnoma asosida o'rganildi. Tadqiqot xududi sifatida Qoraqalpog'iston Respublikasining Nukus tumani, Surxondaryo viloyatining Sho'rchi tumani, Jizzax viloyatining Baxmal tumani, Sirdaryo viloyatining Xovos tumani, Toshkent viloyatining Nurafshon tumani, Namangan viloyatining Kosonsoy tumanlari tanlab olindi. So'rovnoma asosan mahalliy davlat organlari rahbar kadrlari va mutaxassisleri hamda hokimlik tashkiliy nazorat guruhi rahbarlari o'rtasida amalga oshirildi.

So'rovnomadagi dastlabki savol sifatida hokim o'rinbosarlari va bo'lim boshliqlaridan tuman hokimligida kadrlar bo'yicha mutaxassislar yoki kadrlar bo'limining mavqei va ta'sir doirasi qay darajada deb so'ralganda, respondentlarning deyarli barchasi kadr bo'yicha mutaxassislar yoki kadrlar bo'limi hokimlik uchun muhim ahamiyat kasb etishini ta'kidlab o'tishdi.

Shuningdek, so'rovnomada respondentlardan siz faoliyat yuritayotgan tashkilotda kadrlar siyosati yoki inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq qanday qiyinchiliklarga duch kelasiz degan savolga javoblar shakllantirilib, quyidagi jadvalda aks ettrildi.

1-jadval

Mahalliy davlat boshqaruv organlarida kadrlar siyosati borasidagi duch kelinayotgan qiyinchilik va muammoalar

Respondentlar tomonidan so'rovnoma jarayonida ta'kidlangan qiyinchiliklar	Respondentlarning javoblari ko'lami
Resurslarning cheklanganligi va kadrlar bilan bog'liq masalalar:	
Ish haqi darajasining pastligi	35%
Vazifalarni bajarish uchun vaqt va kadrlar yetishmasligi	33%
Malakali kadrlarni jalb qilish va ularni saqlab qolish:	
Malakali kadrlarni topish	26%
Kadrlar qo'nimsizligi	24%
Kadrlarni o'qitish va malakasini oshirish	21%
Qo'shimcha qiyinchiliklar:	
Rahbarlarning malaka darajasi:	12%
Huquqiy to'siqlar	10%

Eslatma: Javoblarning foiz ko'rsatkichlari jamlanmasi 100% dan ortib ketgan, sababi so'rovnomada ishtirok etgan respondentlarning har biri bittadan ortiq qiyinchilikni aytishgan.

So'rovnoma natijasini tahlil qilinganda, aksariyat respondentlar mahalliy davlat boshqaruv organlarida ish hajmining ko'pligi va bu ishlarni bajarish uchun kadrlarning shtat tarkibi yetarli emasligi hamda ish haqi miqdorining bajariladigan ish hajmiga nisbatan kam ekanligi asosiy muammo sifatida keltirib o'tishgan. Shuni inobatga olgan holda mahalliy ijro hokimiyati organlarida faoliyat ko'rsatayotgan davlat xizmatchilariga davlat kafolatlarini yanada rivojlantirish orqali ular faoliyatlari samaradorligini oshirish zarur.

Shuningdek, tuman hokimligi xodimlariga ba'zan jamoatchilik ishlari yuklatilishi va ba'zi bir tushunmovchiliklar oqibatida o'z vazifasidan tashqari

boshqa vazifalarni ham amalga oshirishlariga to‘g‘ri kelib qoladi. Buni hisobga olgan holda tuman hokimligi vazifalar taqsimoti to‘g‘risidagi qarorini qayta ko‘rib chiqib, unda har bir xodim uchun vazifalarni aniq va batafsil belgilab berish lozim.

Keyingi muammo esa, malakali kadrlarni jalb qilish va ularni saqlab qolish bilan bog‘liq. To‘g‘ri, bugungi kunda mahalliy davlat boshqaruv organlarida kadrlarni ishga jalb qilish va yollash ishlari Davlat xizmatini rivojlantirish Agentligi ko‘magida amalga oshiriladi. Lekin, agentlik tizimi orqali ishga jalb etilgan kadrlarning hammasi ham ish joyida uzoq vaqt ishlab qolishga bardosh berolmasligini ayrim respondentlar muammo sifatida keltirib o‘tishgan. Xususan, Nurafshon tumanida davlat xizmatini rivojlantirish agentligining vacancy.argos.uz platformasidagi test sinovlaridan muvaffaqiyatli o‘tib, tumanga mutaxassi sifatida yuborilgan xodim bir hafta o‘tmasdan ishlashdan bosh tortgani bo‘yicha hokim o‘rinbosari ma‘lumot berdi. Buning asosiy sababi yangi xodim hokimlik tizimdagi ish jarayoniga og‘irligiga moslasha olmaganligi deb baholanmoqda.

Xuddi shu sabablar tufayli, respublikamizning mahalliy davlat hokimiyati organlarida kadrlar qo‘nimsizligi darajasi ortib ketgan bo‘lib, aynan ish xaqi va ish vaqti bilan bog‘liq muammolar tufayli malakali xodimlar ushbu tizimda ishlashni xohlamaydi. Shuning uchun hozirgi kunda mahalliy davlat hokimiyati organlarida, asosan, yetarli malakaga ega bo‘lmagan, oliy-o‘quv yurtini yangi tamomlagan xodimlar ishlamoqda. Aynan hududning oliy organi bo‘lmish ushbu organlarda lavozimlarini alohida xususiyatlarga ega bo‘lgan, ya‘ni yetarli ma‘lumotga, bilimga, ish stajiga, tajribaga, ishchanlik qobiliyatiga, yangilikka intiluvchanlikka, insoniy fazilatlariga ega bo‘lgan kadrlar egallashlari lozim.

O‘rganish jarayonida tumanlarning kadrlarni boshqarish bo‘limi rahbarlari asosan qanaday vazifa va funksiyalarga ko‘proq vaqt hamda e‘tibor berishlarini ham tahlil qilib chiqildi va tadqiqot natijasida olingan ma‘lumotlar quyidagi jadvalda aks ettirildi.

Jadval ma‘lumotlaridan shuni ko‘rish mumkinki, tuman hokimligi kadrlar bo‘limi rahbarlari asosiy vaqtlarini turli axborot hamda hujjatlashtirishga sarf etadilar. Shuningdek, hokimning lavozim majburiyatiga mos yoki mos kelmaydigan turli topshiriqlari hamda ish haqi bilan bog‘liq masalalar ham ularning vaqtini ko‘p oladi. Undan tashqari davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tomonidan so‘ralgan ma‘lumotlar bilan ham ko‘proq ishlashga to‘g‘ri keladi. Eng salbiy jihati, xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirish maslalariga deyarli e‘tibor berilmaydi. Sababi, respondentlar bunday ishlar asosan markaziy hukumat tomonidan nazorat qilinishi, hamda kimni, qachon, qayerda malaka oshirilishini yuqori turuvchi organlar hal etadi degan fikrni aytishdi.

**Hokimlik kadrlar boshqaruv bo‘limi rahbarlari tomonidan
bajariladigan ishlarning muhimligi**

t/r	Vazifalar va ularning muhimlik tartibi	O‘rtacha qiymat statistik (mean)
1	Axborot va xujjatlar bilan ishlash	4.12
2	Xokimning topshiriqlarini bajarish	3.87
3	Ish haqi bilan bog‘liq ishlar	3.77
4	Agentlik talablarini bajarish	3.56
5	Hududlarga chiqish	3.20
6	Rekruting bilan bog‘liq ishlar	3.01
7	Faoliyatni baholash bilan bog‘liq vazifalar	2.78
8	Xodimlarni o‘qitish ishlarini tashkil etish	2.50
9	Nizolarni boshqarish	2.24

Eslatma, bu yerda o‘rtacha statistik qiymat (mean) so‘rovnoma berilgan savollarga respondentlar tomonidan berilgan javoblarni ekonometrik dasturga solinganda o‘zgaruvchilar soni oralig‘idagi javoblar ko‘lami darajasini belgilaydi.

Olib borilgan o‘rganishlar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda mahalliy hokimiyat organlari tizimida inson resurslarini boshqarish muammolariga hamda inson resurslarini rivojlantirish shuningdek, xodimlarning qo‘shimcha ta‘limga, kasbiy va martaba o‘sishiga bo‘lgan ehtiyojni rag‘batlanirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Xulosa va takliflar

Shunday qilib, mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirishga oid quyidagi takliflarni keltirib o‘tamiz:

- mahalliy davlat xokimiyati to‘g‘risidagi qonunnni yangi tahririni ishlab chiqish va qabul qilish;
- mahalliy davlat boshqaruv organlari uchun inson resurslarini boshqarishning maxsus yo‘riqnomasini ishlab chiqish. Masalan, Yevropa ittifoqi mamlakatlarida jumladan, Fransiya, Avstriya va Germaniya davlatlarida markaziy davlat organi hamda mahalliy va munisipal boshqaruv organlari uchun inson resurslarini boshqarish bo‘yicha maxsus qo‘llanmalar (Handbook of Human Resource Management in Public Governance) ishlab chiqilgan;
- mahalliy davlat hokimiyati organlarida kadrlar shtati tarkibini bajaradigan ish hajmiga monand qilib oshirish;
- xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirish tizimini markazlashgan tarzda amalga oshirilishi samara bermaydi. Bunday tuzilmalarda ehtiyojdan kelib chiqib xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirishni mustaqil ravishda amalga oshirishga yo‘l berish maqsadga muvofiq bo‘ladi;
- mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarish tizimini to‘laqonli joriy etishda ayrim kasb va lavozimlar turi bugungi kun

talabiga javob bermaydi. Milliy kasb malaka klassifikatori hamda standartlariga inson resurslarini boshqarish bo'yicha yangi va istiqbolli kasblarni kiritish tavsiya etiladi.

- mahalliy davlat boshqaruv organlari inson resurslari bo'linmalarining asosiy faoliyat yo'nalishlari, vazifalari va vakolatlarini aniq belgilash.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. G.Abdurahmanova. Inson resurslarini boshqarish. Darslik. “Fan” nashriyoti. 2021 yil. 691 b.
2. Загоруйко Е.А. Improving human resource management structures in local government. Международный научный журнал «Инновационная наука» №9/2016 ISSN 2410-6070.
3. Gnevko V.A. Staffing problems of local government: training of municipal officials. Spb., 2010. 199 p.
4. Israel Yiga, Augustine Wandiba. Recruitment and Selection Process and Local Government Performance in Kiboga District, Uganda. KIU Journal of Social Sciences Copyright©2016.
5. G.Abdurahmanova. Inson resurslarini boshqarish. Darslik. “Fan” nashriyoti. 2021 yil. 691 b.