



## MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

<https://laboreconomics.uz/>



### O‘ZBEKISTONDA MAHALLIY DAVLAT HOKIMIYATI ORGANLARIGA KADRLARNI JALB QILISH VA YOLLASH TIZIMI

**Astanakulov Olim Tashtemirovich**

O‘zbekiston xalqaro islom akademiyasi

“Islom iqtisodiyoti va moliyasi, ziyorat turizmi”

kafedrası mudiri i.f.d., prof.

DOI: [https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2\\_iss1/a17](https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a17)

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada mahalliy boshqaruv organlariga kadrlarni jalb qilish va yollash tizimi nazariy va amaliy jihatdan tadqiq etilgan bo‘lib, unda bu tuzilmalarda rekrutment jarayoni qanday amalga oshirilishi, tanlash jarayonida qaysi jihatlarga e‘tibor qaratilishi lozimligi mahalliy va xorijiy olimlarning fikr-mulohazalarini tahlil qilish asosida o‘rganilgan. Shuningdek, tadqiqotda O‘zbekiston sharoitida mahalliy davlat boshqaruv organlariga kadrlarni jalb qilish va yollashning amaliy holati tadqiq etilib, bu tizimni yanada takomillashtirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** mahalliy davlat boshqaruv organlari, ishga qabul qilish va yollash tizimi, inson resurslarini boshqarish.

### СИСТЕМА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ПОДБОРА КАДРОВ ДЛЯ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ

**Астанакулов Олим Таштемирович**

Международная исламская академия Узбекистана

Заведующий кафедрой «Исламская экономика и финансы,

паломнический туризм», проф.

**Аннотация.** В статье исследуется система привлечения и подбора кадров в органы местного самоуправления с теоретической и практической точки зрения на основе анализа мнений отечественных и зарубежных ученых изучены процессы рекрутмента в этих структурах, выявлены основные аспекты процесса отбора кадров. Также в исследовании было изучено положение по привлечению и найму кадров в местные органы государственного управления в условиях Узбекистана и выработаны предложения по дальнейшему совершенствованию данной системы.

**Ключевые слова:** органы местного самоуправления, система найма и приема на работу, управление человеческими ресурсами.

**SYSTEM OF ATTRACTION AND SELECTION OF STAFF FOR LOCAL  
AUTHORITIES IN UZBEKISTAN**

**Astanakulov Olim Tashtemirovich**

International Islamic Academy of Uzbekistan

Head of the "Islamic economy and finance,  
pilgrimage tourism" department, prof.

**Abstract.** The article examines the system of attracting and selecting personnel to local governments from a theoretical and practical point of view, based on the analysis of the opinions of domestic and foreign scientists, the recruitment processes in these structures are studied, and the main aspects of the personnel selection process are identified. Also in the study, the situation on attracting and hiring personnel to local government bodies in the conditions of Uzbekistan was studied and proposals were developed for further improvement of this system.

**Keywords:** local governments, recruitment and hiring system, human resource management.

**Kirish**

Bugungi jadal globallashayotgan zamonda kadrlarning noto'g'ri tanlanishi korxonalar (firmalar) uchun ko'p yo'qotishlarga sabab bo'ladi. Korxona (firma) rahbari yoki bevosita kadrlar (personal) bilan ishlovchi mutaxassisning kadrlarni tanlashda e'tiborga olishi muhim bo'lgan jihat – insonning avval nima qilganini emas, balki endi nima qila olishi mumkinligini bila olishdir.

Munosib nomzodni tanlash samaradorlikni, daromadni va xodimlarning sadoqatini oshirishga yordam beradi. Noto'g'ri tanlov xodimlar qo'nimsizligining o'sishiga, jamoada nizolarning paydo bo'lishiga, xodimlarning motivatsiyasiga, bo'lim yoki tashkilotning ish samaradorligining yomonlashishiga, shuningdek, malakasiz mutaxassislar sonining ko'payishiga olib keladi, bu esa kompaniyaning bozordagi obro'siga, mahsulot yoki xizmatlarning sifatiga salbiy ta'sir qiladi. Bu holat davlat boshqaruv tizimiga ham taaluqli masala hisoblanadi. Ayniqsa, bugungi kunda mahalliy davlat boshqaruv organlariga malakali kadrlarni jalb qilishdagi muammolar jahonning ko'plab mamlakatlarida kuzatilayotgan holatdir. Sababi, bunday davlat tuzilmalarida ish sharoitlari, ish haqi, ish hajmining ko'pligi kabi omillar munosib kadrlarni jalb qilishda asosiy omillardan bo'lib qolmoqda.

Bu sohada olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mahalliy davlat boshqaruv organlarining boshqaruv samaradorligiga samarali rekrutment jarayoni ijobiy ta'sirga ega ekanligi aniqlangan [1].

Texnologiyalar rivojlanishining o'sib borayotgan sur'atlari kadrlar sifatiga yangi talablarni qo'ymoqda. Mehnat bozoridagi raqobatbardoshlik va kadrlarni tanlash mezonlarini doimiy ravishda takomillashib borishi – kadrlar bilan ishlash xizmati xodimlari uchun noqulay vaziyatni yuzaga keltiradi. Shu munosabat bilan xodimlarni jalb etish va tanlash mahalliy davlat boshqaruv

organlari uchun bir qator qiyinchiliklarni o‘z ichiga olgan ustuvor tadbirlar majmui hisoblanadi. Mahalliy davlat boshqaruvining samarali faoliyati yuqori sifatli mutaxassislarni tanlash yo‘li orqali to‘liq amalga oshiriladi.

### **Mavzuga oid adabiyotlar tahlili**

Unumdorlikni munosib mehnat muhiti orqali oshirish mumkin. Bu, shuningdek, bu ishga olish va tanlash jarayonining samarali tizimi mahsuli bo‘lishi mumkinligini soha tadqiqotchisi Teylor va uning jamoasi tomonidan olib borilgan tadqiqot natijalari tasdiqlab bergan [2]. Ishga qabul qilish va tanlashning samarali jarayoni tashkilot muayyan ish yoki rol uchun to‘g‘ri nomzodni yollashini ta‘minlaydi. Biroq, tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, inson resurslari bo‘yicha amaliyotchilar o‘z tashkilotining ishga qabul qilish va tanlash jarayonlariga tegishli tarzda rioya qilmaydilar.

Mahalliy davlat xizmatchilari ishga qabul qilishda tanlovning mukammal uslublaridan foydalanish muhim rol o‘ynashi bo‘yicha iqtisodchi olim Chernoskutovning tadqiqotlari ham ahamiyatli hisoblanadi [3].

Soha tadqiqotchisi Sikander tomonidan kuzatilganidek, ko‘plab mahalliy o‘zini o‘zi boshqaruvchi davlat organlari maqsad va strategiyalariga erishish uchun xarajatlarni kamaytirish chorasi sifatida tajribasiz ishchi kuchini jalb qiladilar. Bunday sharoitda esa IRB uchun qo‘shimcha o‘qitish va qayta tayyorlash xarajatlarini oshishi hisobiga samaradorlikni pasayish ehtimoli yuqori bo‘ladi [4].

Tadqiqot shuni ko‘rsatdi-ki, mahalliy hokimiyat organlarida ishga qabul qilish jarayoniga qo‘yiladigan talablarning aksariyati malaka, tajriba va boshqa narsalarga asoslanadi. Har qanday tashkilotni boshqarishning juda murakkab, ammo muhim jihati bo‘lib, xodimlarni yollash, ishga tushirishni rejalashtirish va lavozimni munosib ravishda egallashga o‘rgatish tavsiya etiladi [5].

Biroq, Illepe Jonsonning tadqiqoti mahalliy hukumatda ishga yollanishning ba‘zi asosiy cheklovlariga oydinlik kiritadi. Cheklovlar quyidagilardir:

1. Mahalliy hokimiyat imidji;
2. Jozibador bo‘lmagan ish muhiti;
3. Mahalliy davlat hokimiyati organlarining ichki siyosati;
4. Budjet ta‘minoti;
5. Markaziy hukumatning aralashuvi [6].

Umuman olganda mahalliy davlat boshqaruvi organlarida faoliyat samaradorligi undagi kadrlar siyosati va inson resurslarini boshqarish tizimining mukammal tashkil etilganligi bilan bog‘liqdir. Iqtisodchi olim Zelensovaning tadqiqot ishida davlat va munitsipal sektorda inson resurslarini boshqarish kadrlarni boshqarishning asosiy tushunchalarini o‘rganish, zamonaviy sharoitda davlat va munitsipal xodimlar faoliyati boshqarish bo‘yicha faoliyatning asosiy yo‘nalishlarini belgilash, motivatsion boshqaruvning asosi sifatida tashkilot maqsadlarini xodimning shaxsiy maqsadlari bilan birlashtirish, davlat va munitsipal boshqaruv organlarida

kadrlarni boshqarish tizimini yaratish, samarali davlat kadrlar siyosatini shakllantirish va amalga oshirish, kadrlarni jalb qilish, tanlash va ishga joylashtirishning zamonaviy texnologiyalarini qo'llash, shuningdek, uning faoliyati natijalarini baholash, davlat fuqarolik va munitsipal xizmat xodimlarining kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish va yanada rivojlantirish ko'nikmalarini rivojlantirishni nazarda tutuvchi faoliyat sohasi ekanligi alohida ta'kidlab o'tilgan [7].

Sohada tadqiqot olib borgan olim A.S.Nikitinaning fikricha mahalliy davlat boshqaruv organlarida inson resurslarini boshqarish - bu bo'lajak davlat va munitsipal xodimlarning vakolatlarini shakllantirish, ularga davlat va munitsipal boshqaruv tizimida inson resurslarini boshqarishning samarali texnologiyalarini tanlash va ulardan foydalanish nazarda tutishi ta'kidlagan[8].

Shu sababli, mahalliy hokimiyat organlariga ishga qabul qilish ish talablariga to'g'ri kelmaydigan odamlarning ko'p vaqt va mablag'larini behuda sarflashni bartaraf etadi. Demak, yaxshi ishga qabul qilish jarayonining yo'qligi mahalliy hokimiyat organlarining yaxshi ishlamasligining asosiy sababi bo'lib, bu mahalliy hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga ta'sir qilishi mumkin.

### **Tahlil va natijalar**

Bugungi kunda ko'pgina mamlakatlarda davlat xizmatiga kirish uchun odatda, qariyb bir xil talablar qo'yiladi. Ya'ni bunga ko'ra shaxs tegishli mamlakatning fuqarosi bo'lishi, o'n sakkiz yoshga to'lgan bo'lishi, davlat tilini yaxshi bilishi, tegishli kasb ma'lumotiga ega bo'lishi va davlat xizmati to'g'risidagi qonunchilikda belgilangan boshqa talablarga javob beradigan bo'lishi shart.

Shaxslarning davlat xizmatiga qabul qilinishida konstitutsiyaviy prinsipga amal qilinadi, ya'ni, barcha fuqarolar uchun, ularning qobiliyati va kasbiy tayyorgarligiga muvofiq, davlat xizmatiga kirish uchun teng imkoniyatlar yaratib beriladi. O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksining 6-moddasiga muvofiq: "barcha fuqarolar mehnat huquqlariga ega bo'lish va ulardan foydalanishda teng imkoniyatlarga egadirlar", - deb mustahkamlangan.

Davlat xizmatiga kadrlarni tanlash jarayoni taqdim etilayotgan malakaviy talablar, mezonlar va huquqiy me'yorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Davlat xizmatiga qabul qilish jarayonida har qanday kamsitilishlarga yo'l qo'yilmaydi.

Davlat xizmatiga kirishda, shuningdek uni o'tash mobaynida shaxsning irqi, millati, tili, jinsi, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy va mansab holati, yashash joyi, dinga munosabati, e'tiqodi, jamoat birlashmalariga va konstitutsiya va boshqa qonunlarda belgilangan tartibda tuzilgan boshqa kasaba uyushmalariga a'zolidan qat'i nazar to'g'ridan-to'g'ri yoki boshqa yo'llar bilan xizmatchilarga cheklashlar yoki imtiyozlar belgilanishi mumkin emas. Bu qoida 1948-yil 10-dekabrda qabul qilingan "Inson huquqlari umumjahon

deklaratsiyasi”da ilk bor e’tirof etilgan bo’lib, uning 21-moddasi ikkinchi qismiga muvofiq har bir inson o’z mamlakatida davlat xizmatiga kirishda teng huquqqa egadir. Ushbu qoida 1966-yil 16-dekabrda BMTning Bosh Assambleyasi tomonidan qabul qilingan “Fuqarolik va siyosiy huquqlar to’g’risida”gi xalqaro Paktda huquqiy mustahkamlanib, uning 25-moddasi uchinchi qismida yanada rivojlantirilgan. Ushbu hujjatda har bir fuqaro hech qanday kamsitishsiz va asoslanmagan cheklashlarsiz o’z mamlakatida umumiy shart-sharoitlarda davlat xizmatiga kirishda teng huquq va imkoniyatlarga ega bo’lishi kerakligi ko’rsatilgan va ushbu qoida bugunga kelib ko’plab mamlakatlarning konstitutsiyalarida mustahkamlangan.

O’zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 78-moddasiga muvofiq, davlat xizmatiga qabul qilishni g’ayriqonuniy ravishda rad etishga yo’l qo’yilmaydi. Quyidagilar davlat xizmatiga qabul qilishni g’ayriqonuniy ravishda rad etish deb hisoblanadi:

- jinsi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati, dinga bo’lgan munosabati, e’tiqodi, shuningdek xodimlarning ishchanlik qobiliyatlariga va ular mehnatining natijalariga aloqador bo’lmagan boshqa jihatlariga qarab mehnatga oid munosabatlar sohasida har qanday cheklashlar va imtiyozlar belgilash (6-modda);

- ish beruvchi tomonidan taklif qilingan shaxslarni ishga qabul qilmaslik;
- ish beruvchi qonunga muvofiq mehnat shartnomasi tuzishi shart bo’lgan shaxslarni (belgilangan kvota hisobidan ishga yuborilgan shaxslarni; homilador ayollar va uch yoshgacha bolasi bor ayollarni – ularning homiladorligi yoki yosh bolasi borligini vaj qilib) ishga qabul qilmaslik;

- qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa hollar.

Ishga qabul qilish rad etilgan taqdirda, xodimning talabi bilan ish beruvchi ishga qabul qilishni rad etishning sababini asoslab uch kun muddat ichida yozma javob berishi shart, bu javob ishga qabul qilish huquqiga ega bo’lgan mansabdor shaxs tomonidan imzolangan bo’lishi lozim. Asoslantirilgan javob berish haqidagi talablarni qondirishni rad etish xodimning ishga qabul qilish g’ayriqonuniy ravishda rad etilganligi ustidan shikoyat qilishiga to’siq bo’lmaydi.

Davlat xizmatini o’tashning asosiy belgisi – bu **davlat lavozimini egallashdir**. Davlat lavozimini egallash fuqaroning mansab huquqlari, o’z majburiyatlari, burchi va vazifalari, cheklovlar hamda huquqiy javobgarlikning subyektiga aylanganidan dalolat beradi.

Davlat fuqarolik xizmatchisi quyidagi majburiyatlarga ega:

- O’zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, qonunlari va boshqa qonun hujjatlariga rioya qilish;

- o’z xizmat vazifalarini vijdonan bajarish, davlat organi tomonidan o’rnatilgan xizmat intizomi qoidalari, xizmatga oid ma’lumotlar bilan ishlash tartibi va mehnatga oid boshqa ichki tartib-qoidalarga rioya qilish;

- davlat fuqarolik xizmatini o’tash bilan bog’liq qonunchilikda belgilangan cheklovlarga rioya qilish;

- davlat xizmatchisining odob-axloq qoidalariga rioya qilish, manfaatlar to‘qnashuviga yo‘l qo‘ymaslik, xolis va beg‘araz bo‘lish;

- O‘zbekiston Respublikasida yashaydigan millat va elatlarning tillari va urf-odatlariga hurmat ko‘rsatish, turli etnik, ijtimoiy guruhlar va konfessiyalarning madaniy va boshqa xususiyatlarini hisobga olish, o‘z vakolatlarini amalga oshirishda hamda xizmatdan tashqari munosabatlarda ijtimoiy barqarorlikka, millatlararo va konfessiyalararo totuvlikka hissa qo‘shish;

- davlat xizmatining nufuzini tushirishga olib keladigan yoki davlat fuqarolik xizmatchisining o‘z xizmat vazifasini vijdonan bajarishiga shubha tug‘diradigan xatti-harakatlardan, shu jumladan o‘z xizmat vazifasini bajarishda har qanday kamsitish, noxolislik yoki kimgadir nisbatan alohida munosabatda bo‘lishdan tiyilish, o‘z xizmat faoliyatiga tashqi ta’sirlarning oldini olish;

- o‘z vakolatidan shaxsiy va boshqa qonunga xilof maqsadlarda foydalanishga hamda davlat organi, ularning mansabdor shaxslari va fuqarolarning faoliyatiga noqonuniy ta’sir o‘tkazishga yo‘l qo‘ymaslik;

- rahbarlar, yuqori turuvchi organ mansabdor shaxslarining qonun hujjatlariga zid bo‘lmagan topshiriqlarini bajarish;

- davlat sirlarini yoki qonun bilan qo‘riqlanadigan boshqa ma’lumotlarni muhofaza qilish to‘g‘risidagi qonun hujjatlari talablariga rioya qilish, shuningdek, xizmat vazifalarini bajarish paytida olingan ma’lumotlarni, shu jumladan davlat fuqarolik xizmatini tugatgandan so‘ng ham oshkor etmaslik;

- har yili o‘zining daromadi va mol-mulki to‘g‘risida deklaratsiya topshirish;

- davlat mulkining butun saqlanishini ta’minlash, o‘ziga ishonib topshirilgan davlat mulkidan faqat xizmat maqsadlarida foydalanish;

- doimiy ravishda kasbiy kompetensiyasini oshirib borish.

Davlat fuqarolik xizmatchilarining zimmasida qonun hujjatlariga muvofiq boshqa majburiyatlar ham bo‘lishi mumkin.

*Kadrlarni jalb etish va saralash muddatini belgilash.*

Davlat fuqarolik lavozomini egallash uchun ochiq mustaqil tanlovni o‘tkazish meritokratiya, ochiqlik, muqobillik va mustaqillik tamoyillari asosida amalga oshiriladi.

Davlat fuqarolik lavozomini egallash uchun ochiq mustaqil tanlovni o‘tkazishda nomzodlarning jinsi, irqi, millati, tili, dini, ijtimoiy kelib chiqishi, e’tiqodi, shaxsi va ijtimoiy mavqeidan qat’i nazar ularga teng imkoniyatlar kafolatlanadi.

Davlat fuqarolik lavozomini egallash uchun ochiq mustaqil tanlov asosida davlat fuqarolik xizmatiga qabul qilinadigan shaxslar vakolatli organ bilan kelishmasdan turib lavozimdan ozod qilinishi mumkin emas, qonun hujjatlarida belgilangan holatlar bundan mustasno.

Davlat fuqarolik xizmatiga kirish uchun ochiq mustaqil tanlovni o'tkazish tartibi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan belgilanadi.

*Bo'sh ish o'rniga tanlangan shaxslarning kadr boshqaruvi.*

Bo'sh vakant ish o'rniga shaxslar davlat organi va tashkilotlarning lavozimlar to'g'risidagi ma'lumotlarini avtomatik tarzda “Yagona milliy mehnat tizimi” idoralararo dasturiy-apparat kompleksi orqali saytga joylashtirilishi orqali ishga joylashadilar. Vakant lavozimlar to'g'risidagi ma'lumotlar saytga joylashtirilgan sana mazkur lavozimni egallash bo'yicha tanlov e'lon qilingan kun deb hisoblanadi. Vakant lavozimlar va tanlov o'tkazilishi to'g'risidagi ma'lumotlar davlat organi va tashkilotining rasmiy veb-saytida, ijtimoiy tarmoqlarda, shuningdek, messenjerlar va davriy nashrlarda joylashtirilishi mumkin.

Tanlovda ishtirok etish bo'yicha nomzodlarning arizalarini qabul qilish muddati tanlov e'lon qilingan kundan boshlab 10 kalendar kunni tashkil qiladi. Tanlovda ishtirok etish bo'yicha arizalar kelib tushmagan taqdirda, arizalarni qabul qilish muddati avtomatik tarzda 15 kalendar kunga uzaytiriladi. Tanlovda ishtirok etish bo'yicha arizalarni qabul qilish nomzodlar tomonidan faqat saytdagi elektron so'rovnomanini to'ldirish orqali amalga oshiriladi. Bunda, nomzodga bir vaqtning o'zida bitta davlat organi va tashkilotining uchtdan ortiq bo'lmagan vakant lavozimini egallash uchun tanlovda ishtirok etish huquqi beriladi.

Bo'sh ish o'rniga tanlov orqali tanlangan shaxslar O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi roziligisiz hamda Agentlikni xabardorligisiz ishdan bo'shatilishiga yo'l qo'yilmaydi.

*Xodimlarni shakllantirishga asosiy yondashuvlar.*

Davlat xizmatini o'tash – davlat xizmatining muhim tarkibiy qismi bo'lib, mazkur davrda davlat apparati xodimlarining huquqiy, ijtimoiy va lavozim mavqei shakllanadi.

Davlat xizmatini o'tash uzoq davom etuvchi jarayon bo'lib, davlat-xizmat munosabatlari vujudga kelishi bilan boshlanadi, ya'ni xizmatchini davlat ahamiyatiga molik lavozimga tayinlash vaqtidan boshlanadi va bir qator jarayonlarni o'z ichiga oladi: sinov muddati, attestatsiya, muntazam ravishda malaka oshirish va qayta tayyorlash, rag'batlantirish va javobgarlik, iste'fo yoxud nafaqaga chiqish.

Davlat xizmatini o'tash – xizmat o'tashning asosiy mazmuni, bosqichlari, tartib va jarayonlarini belgilab beruvchi huquqiy, tashkiliy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimi hisoblanadi. Davlat-xizmat vakolatlarini amalga oshirish jarayonida, davlat va davlat xizmatchilari o'rtasida vujudga keladigan munosabatlar majmui mujassam etilgan.

Xizmatni o'tash bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

- davlat xizmatiga qabul qilish;
- davlat xizmatchilarini attestatsiyadan o'tkazish va ularning malakasini oshirish;

- malaka darajalari va maxsus unvonlar berish;
- davlat xizmatchisini boshqa lavozimga o'tkazish;
- davlat xizmatchisini rag'batlantirish;
- davlat xizmatchisining javobgarligi;
- davlat xizmatining tugatilishi.

**Bu bosqichlarni shartli ravishda ikki guruhga bo'lish mumkin:**

majburiy bosqichlar – xizmatga qabul qilish, attestatsiyadan o'tkazish, malaka darajalari va maxsus unvonlarni berish, xizmatni tugatish;

fakultativ bosqichlar – boshqa lavozimga o'tkazish, rag'batlantirish, javobgarlikka tortish.

Majburiy bosqichlar shunday bosqichlar-ki, davlat xizmatiga qabul qilingan xodim bu bosqichlarni albatta o'taydi. Bu bosqichlar har qanday xodim uchun majburiy hisoblanadi.

Fakultativ bosqichlarni o'tash esa xodimning o'z ish faoliyatiga bog'liq. Masalan, xodim yaxshi ishlasa rag'batlantirilishi mumkin, huquqbuzarlik sodir etsa javobgarlikka tortiladi.

Bugungi kunda ko'pgina mamlakatlarda davlat boshqaruvida kadrlarni ishga yollash uchun odatda, qariyb bir xil talablar qo'yiladi. Ya'ni bunga ko'ra shaxs tegishli mamlakatning fuqarosi bo'lishi, o'n sakkiz yoshga to'lgan bo'lishi, davlat tilini yaxshi bilishi, tegishli kasb ma'lumotiga ega bo'lishi va davlat xizmati to'g'risidagi qonunchilikda belgilangan boshqa talablarga javob beradigan bo'lishi shart.

Davlat xizmatiga kadrlarni yollash jarayoni taqdim etilayotgan malakaviy talablar, mezonlar va huquqiy me'yorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Davlat xizmatiga qabul qilish jarayonida har qanday kamsitilishlarga yo'l qo'yilmaydi. Davlatning shtatda turuvchi xizmatchilari doimiy lavozimlarga ega. Ularning mavqei barqarordir. Ular ma'muriyat tomonidan bo'ladigan o'zboshimchaliklardan kafolatlangan hamda qonunning alohida himoyasi ostida turadilar. Xususiylar sektordan farqli o'laroq davlat xizmatida ishga yollash va ish sharoitlari to'g'risida jamoaviy hamda xususiylar shartnomalar tizimi amal qilmaydi. Davlat xizmatchilari maqomining aksariyat savollari qonunlar bilan tasdiqlanadigan ustavlar (statuslar) bilan hal qilinadi.

Misol uchun Fransiyadagi davlat xizmatini tashkil etishda yollash tizimi (“ochiq davlat xizmati”) va martaba tizimi (“yopiq davlat xizmati”) qo'shib olib boriladi. Shunga muvofiq holda davlat xizmatchilari ikki katta guruhga bo'linadi:

– hisoblanmaydigan, davlat muassasalarida yollanish bo'yicha ishlovchi xizmatchilar. Soatbay ishlovchi va shartnoma bo'yicha ishlovchilar, stajyorlar shu guruhga mansubdir;

– davlat xizmati tizimida doimiy ishlovchi hamda uning asosini tashkil etuvchi xizmatchi amaldorlar.

Davlat xizmatida Yaponiya uchun xususiyatli bo'lgan “umrbod yollanish” tizimi amaldadir, bu tizim yollash bo'yicha ishga kirgan shaxsni aynan bir tashkilotda uzoq vaqt (nafaqaga ketgunga qadar) ishlashini ko'zda

tutadi. Shu asnoda xizmatchining lavozimi va maosh hajmi uzluksiz ish stajiga bog'liq qilib qo'yiladi. Yaponiyadagi “umrbod yollash” tizimi bilan bog'liq davlat xizmatining o'ziga xos xususiyatlaridan biri shundaki, lavozimdorni o'z tashkiloti ichida tez-tez ko'chirib turilishi asnosida, ular muassasalararo ko'chirilmaydi. Rotatsiya tizimi ish kuchining mobilligini ta'minlaydi, uning layoqati, malakasi va raqobatbardoshligini oshiradi. Qoida tariqasida, 2–3 gorizontal ko'chirishlardan so'ng vertikal rotatsiya bo'lib o'tadi, ya'ni lavozimga ko'tarilish, yana ko'proq haq to'lanadigan lavozimga o'tkazilish. Rotatsiya, shuningdek, davlat xizmatchisida o'z dunyoqarashini kengaytirishga, tashkilotiga yanada kengroq tomondan qarashni rivojlantirishga rag'bat uyg'otadi.

*Ishga yollash jarayoniga ta'sir etuvchi omillar.*

Mehnat qilish huquqini ta'minlaydigan mexanizmlardan biri ishga yollash paytida kamsitishlarni taqiqlashdir. Qator xorijiy mamlakatlarning qonun hujjatlarida ishga qabul qilish paytidagi kamsitishlarni taqiqlash asoslarining muayyan ro'yxati nazarda tutiladi.

O'zbekiston Respublikasining mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlarida ishga qabul qilishni g'ayriqonuniy ravishda rad etishga yo'l qo'yib bo'lmasligi to'g'risidagi umumiy norma (Mehnat kodeksining 78-moddasi) bilan bir qatorda, ish beruvchiga homiladorligi yoki bolasi borligi sababli ayollarni ishga qabul qilishni rad etishni taqiqlovchi, shuningdek yollanuvchini himoyalashning ayrim tartibotlari nazarda tutilgan 224-modda aks etgan. Ish beruvchi rad etish sabablarini yozma ravishda ma'lum qilishi shart. Ishga qabul qilishni rad etganlik ustidan sudga shikoyat qilinishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksini gender nuqtai nazaridan tahlil qilish shuni tasdiqlaydiki, bizning qonun hujjatlarimizda mehnat huquqining umumiy normalari doirasida ishga yollash va ishdan bo'shatish paytida jinsi bo'yicha kamsitishlarni taqiqlovchi moddalarda hech qanday kamchiliklar yo'q. O'zbekiston Respublikasining mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlarida ayollarning o'z reproduktiv funksiyalarini bajarishini ta'minlashning muayyan kafolatlari aks etgan.

Ota-onalikni, onalikni, otalikni himoya qilishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar belgilangan. Bular – homilador ayollarni ishsizlikdan himoya qilish va ish o'rnini saqlash imkoni bo'lmagan vaziyatlar yuzaga kelganda ularni albatta ishga joylashtirish, homilador ayollar va emizikli yoshdagi bolalari bor onalar mehnatini muhofaza qilish, emizikli bolasini ovqatlantirish uchun tanaffuslar berish, oila har qanday a'zosining kasal bolani parvarishlashi bo'yicha haq to'lanadigan ta'til olish huquqi kabilardir.

*Nomzodlarni saralash tartibi.*

Bugungi kunda, mamlakatimizda davlat boshqaruvini takomillashtirish yuzasidan keng ko'lamli islohotlar amalga oshirib borilmoqda.

Qayd etish joizki, boshqaruv kadrlarini tanlab olish, saralash yo'nalishida belgilangan vazifalar ijrosi davlat boshqaruvini zamon talabi darajasiga chiqarishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Zero, mamlakat Prezidenti

Sh.M.Mirziyoyev ta’kidlaganidek: “Yangicha va mustaqil fikrlaydigan, mas’uliyatli, tashabbuskor, ilg’or boshqaruv usullarini puxta o’zlashtirgan, vatanparvar, halol kadrlarni tanlash va saralash bo’yicha samarali tizim yaratilmas ekan, davlat boshqaruvida sifat o’zgarishi yuz bermaydi”.

Ma’lumki, inson resurlari va kadrlar salohiyatini rivojlantirish tizimining eng muhim bo’g’inlaridan biri kadrlar seleksiyasi hisoblanadi. Kadrlar seleksiyasi bu - lavozimlarga eng munosib nomzodlarni izlash, saralash va tanlab olish jarayoni o’z ichiga oladi. Boshqacha qilib aytganda, nomzodlar bilan suxbatlashish va ularning alohida xususiyatlarini aniqlashdan iborat.

Xorij tajribasiga qaraydigan bo’lsak, bu tizimni joriy etish borasida Davlat organlari va xususiy sektor vakillari tomonidan alohida muhim jihat sifatida qaraladi hamda sarmoyalarning katta qismini aynan shu yo’nalishga kiritishadi. Bu borada mamlakatimizda yaqin 3 yilgacha xususiy sektor vakillarining davlat organlariga nisbatan qarashlari yuqori darajada bo’lgan, va ular bugungi kunda mazkur tizimdan samarali foydalangan holda, ish sifati va unumdorligini yaxshilashga eshirib kelishmoqda.

O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktyabrdagi 5843-son Farmoni bilan davlat organlari va tashkilotlarida yagona kadrlar siyosatini yuritish va bo’sh lavozimlarni to’ldirishda seleksiya tizimini amaliyotga joriy etishda Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi vakolatli organ etib belgilandi. Ko’pchilikda tanlash (Selection) bilan yollash (Recruitment) atamalarini bir biridan farqlashda qiyinchilik yuzaga keladi. Qayd etish joizki, bo’sh lavozimga eng munosib nomzodni tanlash jarayoni - tanlash deb ataladi.

Ishga yollash – bu saralangan nomzodni (shartnomaga asosan) lavozimga tayinlash va ishga qabul qilish tushuniladi. Tanlab olish ishga yollash jarayonlari bir-biri bilan bog’liq va har ikkisi tashkilot yoki korxonaning umumiy rivojlanishida muhim rol o’ynaydi.

Tanlash tizimi muhim jarayon, chunki yaxshi resurslarni jalb qilish tashkilot faoliyatining rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyatga ega. Tanlash tizimini to’g’ri tashkil qilmaslik tashkilotning kelgusidagi faoliyatiga salbiy ta’sir ko’rsatishi mumkin. Tanlash tizimining asosiy maqsadi: zamonaviy talablarga javob beradigan eng munosib nomzodni belgilab, tanlash jarayonida ularning malaka, ko’nikma va tajribalarini tashkilotning yaqin kelajakdagi vazifalariga to’g’ri kelishini aniqlashdan iborat.

Samarali tanlash tizimining foydali jihatlari quydagilardan iborat:

- arzon, ko’p vaqt va kuch sarflashni talab etmaydi;
- bilim, qobiliyat va kompetetsiyasi past bo’lgan nomzodlarni kamaytirishga yordam beradi;
- turli nomzodlarning imkoniyatlari, bilimlari, ko’nikmalari va tajribalarini taqqoslashda yordam beradi.

Jahon tajribasidan kelib chiqib, meritokratiya, ochiqlik va mustaqillik tamoyillariga amal qilgan holda 7 ta bosqichda tanlov o’tkazadigan davlatlarga misol sifatida Skandinaviya, Yevropa mamlakatlari, Qozog’iston

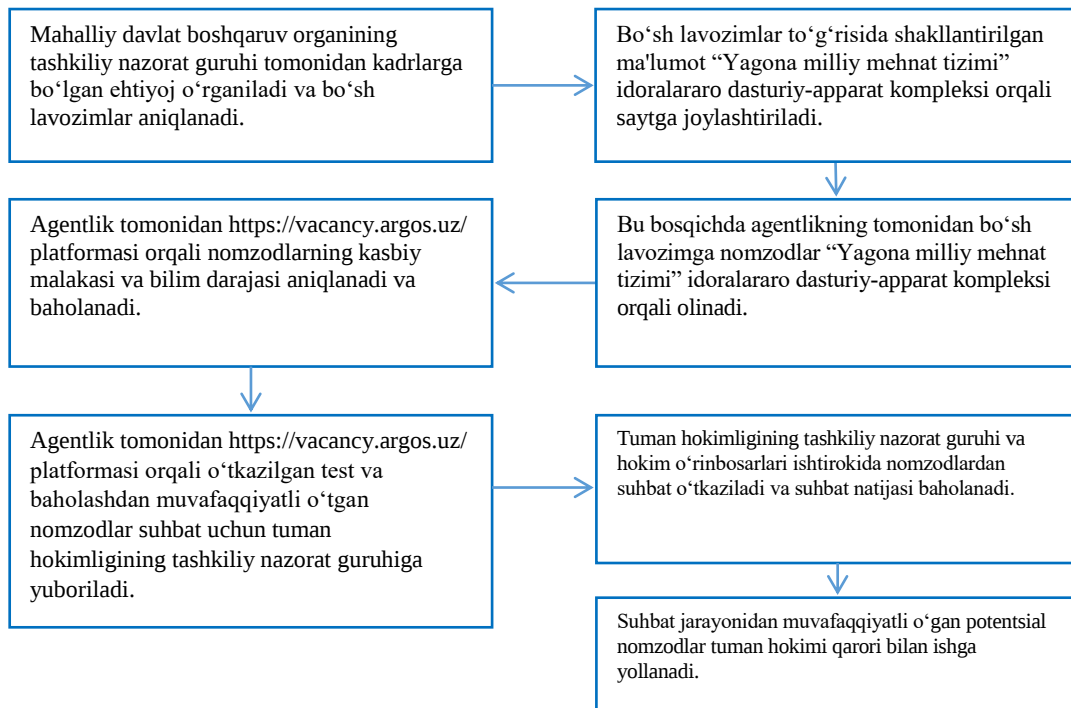
Respublikasini keltirish mumkin. Bundan tashqari, tanlovni o'tkazishda nomzodlarning jinsi, irqi, millati, tili, dini, ijtimoiy kelib chiqishi, e'tiqodi va ijtimoiy mavqei bo'yicha kamsitishlarga yo'l qo'yilmaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi ham xalqaro tajribalardan kelib chiqqan holda, tajriba tariqasida davlat organi va tashkilotlarida mazkur tizimni amaliyotda qo'llab, vakant lavozimlarni malakali va eng munosib nomzodlar bilan to'ldirish maqsadida ochiq mustaqil tanlov e'lon qilib bormoqda.

Bugungi kunda O'zbekistonda taxminan 90 ming nafarga yaqin davlat xizmatchisi bor. Ular orasidan kasbga oid sifatlari va alohida xizmatlarini odilona va obyektiv baholash asosida eng munosib va qobiliyatli shaxslarni davlat fuqarolik xizmatiga qabul qilish hamda ularning xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilishini nazarda tutuvchi meritokratiya (munosiblar hokimiyati) tamoyilini qo'llash asosida tanlab olish maqsadida munosib kadrlarning davlat fuqarolik xizmatiga kirib kelishi uchun yangi innovatsion, oson hamda shaffof yo'llar taqdim etilmoqda. Jumladan, Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tomonidan mazkur vazifaning ijrosini ta'minlash maqsadida jahonning ko'plab mamlakatlaridagi tajribalarni o'rganib, hozirda ochiq mustaqil tanlov orqali davlat fuqarolik xizmatidagi bo'sh lavozimlar munosib nomzodlar tomonidan egallanishi uchun “Davlat fuqarolik xizmatchilari vakant lavozimlarining yagona ochiq portali” (<https://vacancy.argos.uz/>) ishlab chiqilgan. Ushbu tizim orqali bugunga qadar qariyb o'n ming nafar talabgor davlat xizmatining turli lavozimlariga ishga kirish uchun tanlovlarda ishtirok etdilar. Ulardan besh mingga yaqin eng munosib kadrlar davlat xizmatiga ishga qabul qilindi. Mazkur tanlovda mavjud bo'sh lavozimlar uchun 3 ta bosqichdan muvaffaqiyatli o'tgan eng munosib mutaxassislar bilan to'ldiriladi. Ya'ni, vacancy.argos.uz platformasidan onlayn ro'yxatdan o'tdilar, test topshirish va suhbat jarayonidan o'tish. Ishga kirishdagi ushbu ochiqlik va shaffoflik tizimi hukumatga nisbatan ishonchni ham shakllantiradi. Tanlovning yana bir muhim tomoni – eng saralarni tanlash imkoni mavjud ekanligida.

Yuqorida keltirilgan tanlash tizimini davlat fuqarolik xizmati sohasida joriy etilishi, tanlash jarayonlarida inson omilining kamaytirilishi, adolatli, ochiq va shaffoflikning ta'minlanishi natijasida sohada yuzaga kelishi mumkin bo'lgan korrupsion holatlarning oldi olinishiga, yetuk, zamonaviy bilim va ko'nikmaga ega bo'lgan kadrlarning davlat fuqarolik xizmati sohasiga jalb etilishi ta'minlanishiga erishiladi.

Respublika hududlaridan tanlanma asosida o'rganilgan mahalliy davlat boshqaruv organlarida bo'sh lavozimlarga kadrlarni jalb etish va yollash tizimi yuqorida ta'kidlanganidek, davlat xizmatini rivojlantirish agentligi hamda hokimlikning tashkiliy nazorat guruhi (kadrlar bo'limi) hamkorligida amalga oshirilishi ma'lum bo'ldi. (1-rasm)



**1-rasm. Mahalliy davlat boshqaruv organlarida boʻsh lavozimlarga kadrlarni jalb etish va yollash bosqichlari**

Boʻsh lavozimlar toʻgʻrisidagi eʼlon asosan hokimlikning tashkiliy nazorat guruhi tomonidan Boʻsh lavozimlar toʻgʻrisida shakllantirilgan maʼlumot “Yagona milliy mehnat tizimi” idoralararo dasturiy-apparat kompleksi orqali saytga joylashtiriladi hamda davlat xizmatini rivojlantirish agentligining viloyat filialiga roʻyxat taqdim etiladi. Hokimlikning oʻzi tomonidan ham munosib kadrlar toʻgʻrisidagi maʼlumot davlat xizmatini rivojlantirish agentligi viloyat filialiga tavsiya sifatida taqdim etilishi ham mumkin. Shu ikki manba orqali hokimlikning boʻsh lavozimariga nomzodlar jalb etiladi. Agentlik tomonidan <https://vacancy.argos.uz/> platformasi orqali oʻtkazilgan test va baholashdan muvaffaqiyatli oʻtgan nomzodlar suhbat uchun tuman hokimligining tashkiliy nazorat guruhiga yuboriladi. Shundan soʻng tuman hokimligining tashkiliy nazorat guruhi va hokim oʻrinbosarlari ishtirokida nomzodlardan suhbat oʻtkaziladi va suhbat natijasi baholanadi. Suhbat jarayonidan muvaffaqiyatli oʻgan potentsial nomzodlar tuman hokimi qarori bilan ishga yollanadi.

2020-yilga qadar Oʻzbekistonda “Mahalliy davlat hokimiyati toʻgʻrisida”gi qonunga muvofiq, mahalliy ijroiya hokimiyati organlariga kadrlarni jalb etish va ularni lavozimlarga tayinlash amalga oshrilib kelinayotgan edi. Ushbu qonun 1993-yilda qabul qilingan boʻlib, 27 yildan beri ushbu qonun doirasida mahalliy boshqaruv organlarida kadrlar siyosati olib borilar edi. Mazkur qonunning 23-moddasida mahalliy ijroiya hokimiyati organining tarkibiy tuzilmasidagi rahbar kadrlar va mutaxassislar davlat boshqaruvining yuqori organlari bilan kelishilgan holda hokim tomonidan lavozimga tayinlanishi va

lavozimdan ozod etilishi hamda bu xususda qabul qilingan qaror xalq deputatlari Kengashining tasdig'iga kiritilishi belgilab qo'yilgan edi.

Hokimlikda bo'sh lavozim yuzaga kelganda tuman hokimligining kadrlar bo'limi tomonidan tuman bandlikka ko'maklashish markazlariga xabar berilar edi. Ishga jalb qilish va suhbat jarayonlari tuman hokimligining kadrlar bo'limi va hokim o'rinbosarlaridan iborat ishchi guruh yordamida saralanib, yollash bo'yicha qaror qabul qilish uchun hokimga nomzodlar ro'yxati kiritilar edi.

Ushbu qonuni hozirgi zamon talablariga moslashtirish uchun Oliy Majlis Qonunchilik palatasi tashabbusi bilan 2021-yilning aprel oyida “Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida”gi qonun loyihasini ishlab chiqildi va huquqiy hujjatlar muhokamalari portaliga omma e'tibori uchun muhokamaga kiritildi. Hozirda ushbu qonun loyihasiga ayrim o'zgartirishlar kiritish va qabul qilish bo'yicha muhokamalar ketmoqda.

Shunday bo'lsa-da, 2020-yildan buyon mahalliy davlat boshqaruv organlarida allaqachon kadrlarni jalb etish va ishga yollash jarayonlari yangi tuzilma ko'magida amalga oshirilmoqda. Ya'ni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktyabrdagi “O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ-4472-son qaroriga asosan Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi davlat organlari va tashkilotlarining kadrlar bo'linmalari respublikada kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmatining zamonaviy tamoyillarini joriy etishda eng muhim bo'g'in hisoblanishi belgilab berildi.

Hozirda davlat xizmatini rivojlantirish agentligi viloyat filiallari yordamida hamda uning tavsiyasi bilan tuman hokimliklaridagi bo'sh lavozimlar to'ldirilmoqda. Bunda asosiy e'tibor kadrlarning meritokratiya tamoyillari asosida tanlab olishga qaratilgan bo'lib, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda kadrlarni saralab olish va joy-joyiga qo'yishning maksimal darajada shaffof va adolatli tizimi joriy etishga qaratiladi.

Shu maqsadda Agentlik tomonidan Davlat fuqarolik xizmatchilari vakant lavozimlarining yagona ochiq portali — [vacancy.args.uz](http://vacancy.args.uz) elektron platformasi ishlab chiqilgan. [vacancy.args.uz](http://vacancy.args.uz) elektron platformasiga vakant lavozimlar to'g'risidagi ma'lumotlar avtomatik tarzda kelib tushadi.

Ushbu platformaga davlat organlaridagi vakant lavozimlar to'g'risidagi ma'lumotlar avtomatik tarzda “Yagona milliy mehnat tizimi” idoralararo dasturiy-apparat kompleksidan kelib tushadi hamda tanlov e'lon qilingan vakant o'rin uchun nomzodlar tomonidan hujjatlar elektron tarzda qabul qilinadi.

Vakant lavozim uchun ochiq mustaqil tanlov quyidagi tartibda ishlaydi:

- hujjatlarni elektron tarzda qabul qilish (10 kun davomida);
- nomzodning vakant lavozim malaka talablariga mosligini o'rganish;
- test sinovidan o'tkazish;

– suhbat jarayoni (assessment shaklida);

Tanlovning har bir bosqichi natijasi onlayn tarzda asoslantirilgan javob bilan har bir nomzodning portaldagi shaxsiy kabinetiga yuboriladi. O‘rganilgan xududlarda tuman hokimliklarida ham kadrlarni jalb etish va yollash jarayoni yuqoridagi tizim bo‘yicha amalga oshirilmoqda. Hokimliklarning tashkiliy nazorat guruhi rahbarlarining aytishicha, ushbu yangi tizim ancha shaffof bo‘lib, kadrlarni qidirish va jalb qilishda inson omilini kamaytiradi hamda turli korrupsion vaziyatlarni oldini oladi.

Ammo, bu tizimning joriy qilinishi rekrutment bilan bog‘liq barcha muammolarni hal etadi degani emas. Sababi, tuman hokimliklarining tashkiliy nazorat guruhi rahbarlarining so‘zlariga ko‘ra, mahalliy davlat boshqaruv organlarida ish hajmi ko‘pligi, ish haqi darajasining pastligi hamda ish vaqti davomiyligining barqaror emasligi kabi omillar malakali kadrlarni bo‘sh lavozimlarga murojaat qilishlariga to‘sqinlik qilmoqda.

### **Xulosa va takliflar**

Yuqorida keltirilgan nazariy va amaliy jihatlarini inobatga olgan holda mahalliy davlat boshqaruv organlarida kadrlarni jalb etish va yollash tizimini takomillashtirish bo‘yicha quyidagi tavsiyalarni keltirib o‘tamiz:

– tuman hokimliklari tashkiliy nazorat guruhiga yangi kadrlarni ishga yollash borasida davlat xizmatini rivojlantirish agentligiga tanlab berish uchun kamida uch nafar nomzodlarni hokimlikning o‘zi tomonidan tavsiya qilish vakolatini berish;

– mahalliy davlat hokimiyati organlarida kadrlarni ishga yollashda joriy qilingan xodimlarning bilimi, kasbiy va psixologik ko‘nikmalarini baholash metodikalari bir biridan farq qilib, yagona ilmiy asosga ega emas.

Shuning uchun, kadrlarni ishga qabul qilish, tanlash yoki kadrlarni rivojlantirish jarayonida bir qator professional baholash, ya‘ni kasbiy va psixologik ko‘nikmalarini baholashni amalga oshiruvchi Baholash markazlari (Assesment center) faoliyatini yo‘lga qo‘yish. Masalan, Amerika Qo‘shma Shtatlarida davlat xizmatida inson resurslarini tahlil qilish, buyurtma asosida kadrlarni tanlash, kadrlar zaxirasini shakllantirish, amaldagi rahbar kadrlarni rivojlantirish va o‘qitish dasturlarini yaratish, xodimlarning kuchli tomonlari va rivojlanish zonalarini hisobga olgan holda individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqishda Baholash markazi (Assesment center) orqali amalga oshiriladi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati**

1. Israel Yiga, Augustine Wandiba. Recruitment and Selection Process and Local Government Performance in Kiboga District, Uganda. KIU Journal of Social Sciences Copyright©2016.

2. Taylor. Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers, Prentice Hall 2nd Ed. (2012).

3. Черноскотов В. Е. О роли международного сотрудничества в профессиональной подготовке государственных и муниципальных служащих // Развитие территорий. 2019. №2 (16).

4. Sikander, Tasneem. “A Theoretical Framework of Local Government.” (2015).

5. Djabatey, Edward Nartey, (2012) the problem of recruitment Constraint. In Nigerians Development John Willey & sons inc (U.S.A).

6. Ilepe Johnson Akintunde (2017). Recruitment Policies and Politics in the Local Government Administration: Implication for the Achievement of Universal Basic Education as a Sustainable Development Goal in Nigeria. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 9 ISSN: 2222-6990.

7. Зеленцова С.Ю., Кауфман Н.Ю. Кадровые службы в системе управления персоналом органов государственной и муниципальной власти // РСЭУ. 2019. №2 (45).

8. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.