

ХУДУДЛАРДА БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИ КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИ

Хасанов Отамурод Абдусаматович

мустақил изланувчи

Аннотация: Мақолада ҳудудларда бошқарув самарадорлигини оширишда давлат хизматчилари кадрлар захирасини шакллантириш ва ривожлантиришининг ташкилий-иқтисодий механизмлари таҳлил қилинган. Тадқиқот 08.00.13 – иқтисодий менежмент ихтисослиги доирасида инсон капитали, меритократия, компетенцияга асосланган баҳолаш, натижага йўналтирилган бошқарув ва рақамли HRM ёндашувларига таянади. Миллий кадрлар захираси, шахсий ривожланиш режаси, ҳудудий эҳтиёжлар диагностикаси ва лавозимга тайёрлик индекси ўртасидаги боғлиқлик асослаб берилган. Шунингдек, кадрлар захирасини иқтисодий самарадорлик нуқтаи назаридан баҳолаш учун услубий формула таклиф этилган.

Калит сўзлар: кадрлар захираси, давлат хизмати, ҳудудий бошқарув, лавозимга тайёрлик, компетенция, инсон капитали, бошқарув самарадорлиги, Миллий кадрлар захираси.

Аннотация: В статье проанализированы организационно-экономические механизмы формирования и развития кадрового резерва государственных служащих в повышении эффективности управления в регионах. Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.13 – экономический менеджмент и опирается на подходы человеческого капитала, меритократии, компетентностной оценки, управления по результатам и цифрового HRM. Обоснована взаимосвязь между Национальным кадровым резервом, индивидуальными планами развития, диагностикой региональных потребностей и индексом готовности к должности. Предложена методическая формула оценки экономической эффективности кадрового резерва.

Ключевые слова: кадровый резерв, государственная служба, региональное управление, готовность к должности, компетенции, человеческий капитал, эффективность управления, Национальный кадровый резерв.

Abstract: The article examines the organizational and economic mechanisms for forming and developing a talent reserve of civil servants in order to improve regional governance effectiveness. The research is conducted within the field of economic management and is based on human capital theory, meritocracy, competency-based assessment, results-based management and digital HRM. The paper substantiates the relationship between the National Talent Reserve, individual development plans,

diagnosis of regional needs and the position readiness index. A methodological formula is proposed for assessing the economic effectiveness of the talent reserve mechanism.

Keywords: *talent reserve, civil service, regional governance, position readiness, competencies, human capital, management effectiveness, National Talent Reserve.*

КИРИШ

Давлат бошқаруви тизимида ҳудудлар кесимида барқарор ривожланишни таъминлаш, аввало, бошқарув қарорларини қабул қиладиган ва уларнинг ижросини ташкил этадиган кадрлар салоҳиятига боғлиқ. Ҳудудларда иқтисодий ўсиш, бюджет интизоми, инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш, аҳоли муурожаатлари билан ишлаш, ижтимоий инфратузилмани ривожлантириш ва давлат хизматлари сифатини ошириш каби вазифаларни амалга оширишда тайёр раҳбар кадрлар захираси алоҳида аҳамият касб этади. Шу боис кадрлар захирасини шакллантириш масаласи фақат кадрлар бўлими фаолияти эмас, балки давлат бошқаруви самарадорлигини оширувчи иқтисодий менежмент механизми сифатида қаралиши зарур.

Ўзбекистонда сўнгги йилларда давлат фуқаролик хизмати тизимини институционал жиҳатдан мустаҳкамлаш, лавозимларни эгаллашда очиклик ва меритократия тамойилларини жорий этиш, давлат хизматчиларининг касбий компетенциясини ошириш, фаолият самарадорлигини баҳолаш ва кадрлар захирасини замонавий электрон платформалар асосида юритиш бўйича муҳим ишлар амалга оширилди. “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун давлат фуқаролик хизмати лавозимлари, Миллий кадрлар захираси, самарадорликни баҳолаш ва касбий компетенцияни узлуксиз ошириш каби институтларни ҳуқуқий жиҳатдан мустаҳкамлади [1].

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 6 декабрдаги “Давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ–243-сон Фармонида давлат хизматида натижага асосланган бошқарув, “вазифа — функция — ресурс — жавобгарлик” занжири, vacancy.gov.uz, hrm.gov.uz, samaradorlik.gov.uz ва zaxira.bsa.uz каби электрон платформалар орқали кадрлар жараёнларини рақамлаштиришга янги туртки берди [2]. Айниқса, Миллий кадрлар захирасига номзодларни мустақил аниқлаш, шахсий ривожланиш режаларининг бажарилишини zaxira.bsa.uz орқали мониторинг қилиш ва самарали хизмат қилаётган, бироқ раҳбарлари томонидан тавсия этилмаган номзодларни баҳолаш орқали захирага киритиш тартиби ушбу соҳада сифат ўзгаришига асос яратади.

Мавзунинг долзарблиги ҳудудий ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар билан ҳам изоҳланади. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси маълумотларига кўра, 2025 йил 1 июль ҳолатига мамлакат доимий аҳолиси 37,9

млн кишини ташкил этган, айрим ҳудудларда аҳоли сони ва бошқарув юкламаси нисбатан юқори бўлиб, Самарқанд вилоятида 4 335,7 минг, Фарғона вилоятида 4 181,0 минг, Қашқадарё вилоятида 3 673,7 минг киши қайд этилган [16]. 2025 йил январь–декабрь ойларида республика бўйича ялпи ҳудудий маҳсулот ҳажми 1 849 650,0 млрд сўмни, ўсиш суръати эса 107,7 фоизни ташкил этган [17]. Бу рақамлар ҳудудларда профессионал раҳбар кадрлар захирасини шакллантириш иқтисодий ривожланишнинг реал эҳтиёжи эканини кўрсатади.

Кадрлар захираси тушунчаси замонавий иқтисодий менежментда инсон капитали, стратегик HRM ва меритократик бошқарув назариялари билан бевосита боғлиқ. Инсон капитали назариясига кўра, ходимнинг билими, кўникмаси, тажрибаси ва малакаси иқтисодий натижа яратадиган актив сифатида баҳоланади. Бу нуқтаи назардан кадрлар захираси — келгусида бошқарув лавозимларини эгаллаши мумкин бўлган, мақсадли тайёрланаётган ва ташкилотнинг стратегик натижаларига хизмат қиладиган инсон капитали портфелидир.

Давлат хизматида кадрлар захираси хусусий сектордаги оддий “талантлар банки”дан фарқ қилади. У жамоат манфаатларига хизмат қиладиган, ҳуқуқий асосга эга, очиқлик, адолат, касбий лаёқат ва натижадорликка таянадиган тизим бўлиши лозим. Меритократия тамойили бу ерда марказий ўрин тутади: номзод захирага таниш-билиш ёки маъмурий тавсия асосида эмас, балки компетенцияси, фаолият натижалари, этикаси, ҳудудий муаммоларни тушуниш даражаси ва келгуси лавозимга тайёрлиги асосида киритилиши керак.

Халқаро тажрибада ҳам кадрлар захираси ва ворисликни режалаштириш давлат бошқаруви самарадорлигининг муҳим шартларидан бири сифатида қаралади. OECD давлат хизматида раҳбарлик ва салоҳият бўйича тавсияларида профессионал, қобилиятли ва жавобгар давлат хизматини фуқаролар ишончининг асосий омилларидан бири сифатида белгилайди; шу билан бирга давлат органларининг инсон ресурсларини стратегик бошқариш орқали ҳозирги ва келгуси эҳтиёжлар учун зарур компетенцияларга эга кадрларни шакллантириши лозимлигини таъкидлайди [4].

Жаҳон банкининг “Public Workforce Performance and Prosperity” ҳисоботида давлат секторининг 400 млн нафар ходими фаолияти самарадорлиги ривожланиш натижалари билан боғлиқлиги қайд этилади. Ҳисоботда давлат хизматчилари фаолиятига таъсир этувчи уч асосий омил — меҳнатга ҳақ тўлаш ва штат тузилмаси, бошқарув амалиётлари ҳамда рақамли технологиялар — алоҳида ажратиб кўрсатилган [3]. Бу ёндашув кадрлар захирасини ҳам фақат рўйхат шаклида эмас, балки меҳнат бозори, компетенциялар, мотивация ва рақамли мониторингни бирлаштирган бошқарув механизми сифатида кўришни талаб қилади.

Илмий адабиётларда компетенцияга асосланган ёндашув кадрлар захирасини шакллантиришнинг муҳим методологик асоси сифатида эътироф этилади. Спенсерлар компетенция моделини ходимнинг нафақат билим ва кўникмалари, балки мотивацияси, шахсий хусусиятлари, ўзини англаши ва мураккаб вазиятларда самарали ҳаракат қила олиш қобилияти билан боғлайди [8]. Демак, ҳудудий бошқарув учун захирани шакллантиришда номзоднинг фақат дипломи ёки иш стажы эмас, балки амалий қарор қабул қилиш, таҳлил қилиш, жамоа билан ишлаш, ресурсларни бошқариш ва аҳоли билан мулоқот қилиш компетенциялари ҳам баҳоланиши зарур.

Ҳудудларда бошқарув самарадорлигини ошириш учун кадрлар захираси, аввало, ҳудудий эҳтиёжлардан келиб чиққан ҳолда шакллантирилиши зарур. Ҳар бир ҳудуднинг иқтисодий ихтисослашуви, аҳоли сони, бюджет тушумлари, инвестиция лойиҳалари, ижтимоий муаммолари ва кадрлар айланмаси бир хил эмас. Шунинг учун ягона умумий рўйхат ўрнига ҳудудий эҳтиёжлар харитаси, лавозимлар хавфи харитаси ва компетенциялар профили асосида захирани юритиш мақсадга мувофиқ. Бу ёндашув кадрлар захирасини маъмурий формализмдан чиқариб, ҳудудий ривожланиш стратегияси билан боғлайди.

Биринчи босқич — эҳтиёжни аниқлаш. Бунда туман, шаҳар ва вилоят даражасида қайси лавозимлар стратегик аҳамиятга эга экани, қайси лавозимларда кадрлар алмашинуви юқори экани, қайси ҳудудларда иқтисодий ўсиш нуқталари тез ривожланаётгани ва қайси соҳаларда бошқарув компетенциялари етишмаётгани таҳлил қилинади. Масалан, аҳоли сони юқори ва ЯҲМ ўсиши тез бўлган ҳудудларда лойиҳа бошқаруви, бюджет интизоми, рақамли хизматлар ва инвестиция мониторинги бўйича компетенцияларга эга захира кадрлар сони кўпроқ бўлиши зарур.

Иккинчи босқич — номзодларни саралаш. Ушбу жараёнда очиқлик, рақобат ва объектив баҳолаш асосий тамойил бўлиши лозим. Номзодларнинг маълумоти, иш тажрибаси, аввалги натижалари, фаолият самарадорлиги, мурожаатлар билан ишлаш маданияти, коррупцияга нисбатан муросасизлиги, рақамли кўникмалари ва ҳудудий муаммоларни таҳлил қила олиш қобилияти баҳоланади. ПФ–243да самарали хизмат қилаётган, бироқ раҳбарлари томонидан тавсия этилмаган номзодларни мустақил аниқлаш ва баҳолаш имконияти назарда тутилгани ушбу жараённинг адолатли ва натижадор бўлиши учун муҳим институционал асос ҳисобланади [2].

Учинчи босқич — шахсий ривожланиш режасини ишлаб чиқиш. Захирага киритилган ҳар бир номзод учун индивидуал ривожланиш траекторияси белгиланиши керак. Унда номзоднинг кучли ва заиф томонлари, қайси лавозимга тайёрланаётгани, қайси компетенцияларни ривожлантириши, қайси ўқув курсларидан ўтиши, қайси лойиҳаларда иштирок этиши ва қайси муддатда қайта

баҳоланиши аниқ кўрсатилиши лозим. Бу жараён zahira.bsa.uz орқали мониторинг қилинса, захира рўйхати реал ҳаракатланадиган ва натижа берадиган бошқарув воситасига айланади.

Тўртинчи босқич — амалиёт, менторлик ва ротация орқали ривожлантириш. Кадрлар захирасида турган номзодлар фақат ўқув курсларини ўташ билан чекланмаслиги лозим. Уларга ҳудудий лойиҳалар, муаммоли маҳаллалар, бюджет ижроси, инвестиция дастурлари, ижро интизоми, аҳоли мурожаатлари ва давлат хизматлари сифатини ошириш бўйича амалий топшириқлар берилиши керак. Менторлик тизими эса тажрибали раҳбарларнинг бошқарув билими ва амалиётини ёш ёки истиқболли кадрларга етказишда муҳим механизм бўлиб хизмат қилади.

Бешинчи босқич — лавозимга тайёрликни баҳолаш ва тайинловга боғлаш. Захирага киритилган номзоднинг ривожланиш режаси бажарилгани, амалий топшириқлардаги натижалари, компетенцияси ва ҳудудий эҳтиёжларга мослиги мунтазам баҳоланиши лозим. Агар захирада турган номзод реал лавозимларга тайинланмаса, тизимнинг мотивацион қиймати пасаяди. Шунинг учун Миллий кадрлар захираси раҳбар кадрларни тайинлаш жараёни билан институционал боғланган бўлиши, захирадаги юқори натижали номзодлар учун аниқ карьера йўналишлари белгиланиши зарур.

Кадрлар захирасини шакллантириш ва ривожлантириш харажат талаб қиладиган жараён бўлгани учун унинг ташкилий-иқтисодий самарасини баҳолаш муҳим. Захирага киритиш, баҳолаш, ўқитиш, менторлик, ротация, адаптация ва электрон мониторинг харажатлари маълум иқтисодий қайтим билан боғланиши лозим. Шу мақсадда кадрлар захираси самарадорлиги индекси қуйидаги формула асосида ҳисобланиши мумкин:

$$K3C = ((\Delta YX M + \Delta B + \Delta Q + \Delta I + \Delta M) - C_z) / C_z \times 100\%$$

Бу ерда: K3C — кадрлар захирасининг ташкилий-иқтисодий самарадорлиги; $\Delta YX M$ — ҳудудий иқтисодий фаоллик ёки ялпи ҳудудий маҳсулотдаги ижобий ўзгариш; ΔB — бюджет тушумлари, бюджет интизоми ёки харажатларни оптималлаштиришдаги ижобий натижа; ΔQ — давлат хизматлари сифати, ижро интизоми ва мурожаатлар билан ишлаш кўрсаткичларидаги яхшиланиш; ΔI — инвестиция, лойиҳа ижроси ва тадбиркорлик муҳитидаги ижобий ўзгариш; ΔM — бошқарув хавфлари, вакант лавозим муддати, кадрлар алмашинуви ёки шошилиш тайинловлар камайишидан олинган бошқарув самараси; C_z — кадрлар захирасини шакллантириш, ўқитиш, адаптация қилиш ва мониторинг қилиш харажатлари. Ушбу формула кадрлар захирасини фақат кадрлар рўйхати эмас, балки ҳудудий бошқарув самарадорлигига таъсир қилувчи инвестицион механизм сифатида баҳолаш имконини беради.

Мазкур моделнинг амалий аҳамияти шундаки, у кадрлар захирасига қилинган сарфлар билан ҳудудий бошқарув натижалари ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга ёрдам беради. Масалан, захирадан тайинланган раҳбар фаолияти натижасида вакант лавозимни тўлдириш муддати қисқарса, лойиҳалар ижроси тезлашса, бюджет интизоми яхшиланса ёки аҳоли мурожаатлари бўйича ижобий ҳал этиш улуши ошса, бу иқтисодий самара сифатида баҳоланиши мумкин. Бу эса кадрлар сиёсатини “қоғоздаги режа” эмас, балки аниқ ҳисоб-китобга асосланган бошқарув қарорлари тизимига айлантиради.

Кадрлар захираси механизмларини такомиллаштиришда асосий муаммолардан бири — захирани формал рўйхатга айлантириб қўйиш хавфидир. Агар номзодлар захирага киритилса-ю, уларнинг шахсий ривожланиш режаси мониторинг қилинмаса, амалий топшириқлар берилмаса, қайта баҳолаш ўтказилмаса ва лавозимга тайинлаш жараёни билан боғланмаса, захира бошқарув самарадорлигига таъсир қилмайди. Шунинг учун захирани “аниқлаш — тайёрлаш — синаш — баҳолаш — тайинлаш — мониторинг қилиш” занжири асосида ташкил этиш зарур.

Иккинчи муҳим масала — ҳудудий дифференциация. Тошкент шаҳри, Навоий, Самарқанд, Фарғона ёки Қашқадарё ҳудудларининг иқтисодий тузилмаси ва бошқарув юқламаси бир хил эмас. Миллий статистика маълумотлари ЯҲМ ҳажми, аҳоли сони ва ўсиш суръатлари ҳудудлар кесимида сезиларли фарқ қилишини кўрсатади. Демак, кадрлар захираси ҳам бир хил мезонлар билан эмас, балки ҳудуднинг иқтисодий профили, демографик босими, инвестиция салоҳияти ва ижтимоий муаммоларига мос компетенция харитаси асосида шакллантирилиши керак.

Учинчи масала — рақамли интеграция. ПФ–243да назарда тутилган hrm.gov.uz, vacancy.gov.uz, samaradorlik.gov.uz ва zaxira.bsa.uz платформалари ўзаро интеграция қилинса, номзоднинг иш тажрибаси, тест натижалари, баҳолаш хулосалари, ривожланиш режаси, самарадорлик кўрсаткичлари ва лавозимга тайёрлик даражаси ягона маълумотлар базасида кўринади. Бу инсон омилини камайтиради, объективликни оширади ва тайинлов жараёнини таҳлилий асосга кўчиради.

Хулоса қилиб айтганда, ҳудудларда бошқарув самарадорлигини оширишда давлат хизматчилари кадрлар захирасини шакллантириш ва ривожлантириш масаласи стратегик аҳамиятга эга. Кадрлар захираси фақат бўлажак раҳбарлар рўйхати эмас, балки инсон капитали, ҳудудий эҳтиёж, компетенция, шахсий ривожланиш режаси, рақамли мониторинг ва натижага асосланган тайинловни бирлаштирувчи иқтисодий менежмент механизми сифатида ташкил этилиши зарур.

Биринчидан, ҳар бир ҳудуд бўйича раҳбар кадрларга бўлган эҳтиёж харитасини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Унда демографик юклама, ЯХМ ҳажми, инвестиция лойиҳалари, бюджет тушумлари, мурожаатлар динамикаси ва вакант лавозимлар таҳлил қилиниши лозим. Иккинчидан, кадрлар захирасига киритишда компетенцияга асосланган очиқ баҳолаш тизимини жорий этиш, номзоднинг фақат стажи эмас, балки реал натижалари ва ҳудудий муаммоларни ҳал қилиш қобилиятини баҳолаш зарур.

Учинчидан, захирага киритилган ҳар бир номзод учун шахсий ривожланиш режаси мажбурий бўлиши, унинг бажарилиши zakira.bsa.uz орқали мониторинг қилиниши керак. Тўртинчидан, кадрлар захираси маълумотлари hrm.gov.uz, vacancy.gov.uz ва samaradorlik.gov.uz платформалари билан интеграция қилиниши лозим. Бешинчидан, захирадан тайинланган раҳбарлар фаолияти бўйича тайинловдан олдинги ва кейинги натижаларни солиштириш амалиёти йўлга қўйилиши, бу орқали кадрлар захирасининг иқтисодий самарадорлиги мунтазам баҳолаб борилиши мақсадга мувофиқ.

Ушбу таклифларнинг амалга оширилиши давлат хизматида меритократия, очиқлик ва натижадорлик тамойилларини мустаҳкамлайди. Энг муҳими, ҳудудларда тайёр, синовдан ўтган ва ҳудудий муаммоларни тушунадиган раҳбар кадрлар корпусини шакллантириш орқали бошқарув қарорларининг сифати, иқтисодий ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги ва аҳолига кўрсатилаётган давлат хизматлари натижадорлиги ошади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги ЎРҚ–788-сон Қонуни. Тошкент, 2022. — 62 модда. <https://lex.uz/docs/6145972>
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ–243-сон Фармони. Тошкент, 2025. — электрон манба. <https://lex.uz/docs/7886963>
3. World Bank. Public Workforce Performance and Prosperity Washington, DC: World Bank, 2026. — электрон манба. <https://www.worldbank.org/en/publication/public-workforce-performance-and-prosperity>
4. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD Legal Instruments, 2019/2025. — 12 p. <https://legalinstruments.oecd.org>
5. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education Chicago: University of Chicago Press, 1993. — 412 p.

6. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press, 1978. — 1469 p.
7. Hood C. A Public Management for All Seasons?. Public Administration. 1991. Vol. 69. No. 1. — P. 3–19.
8. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993. — 384 p.
9. Bass B.M., Avolio B.J. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. — 238 p.
10. Neo B.S., Chen G. Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. Singapore: World Scientific, 2007. — 508 p.
11. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995. — 304 p.
12. Абдурахмонов Қ.Х. Мехнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Тошкент: Fan, 2019. — 592 б.
13. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Тошкент: Ўқитувчи, 2001. — 704 б.
14. Зайнутдинов Ш., Шермухамедов А., Муракаев И. Менежмент. Тошкент, 2005. — 356 б.
15. Фуломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент: Ўқитувчи, 2002. — 368 б.
16. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Худудлар кесимида доимий аҳоли сони. Тошкент, 2025. — электрон манба. <https://stat.uz>
17. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Ўзбекистон Республикаси ялпи ҳудудий маҳсулоти, 2025 йил январь–декабрь. Пресс-релиз. Тошкент, 2026. — 5 б. <https://stat.uz>
18. United Nations Joint Inspection Unit. Succession Planning in the United Nations System Organizations. Geneva: United Nations, 2016. — 71 p.