



TIBBIY TASHKILOTLARDA STRATEGIK KADRLAR SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

Magistr: **Yoqubova Ro‘zaxon Barot qizi**

Ilmiy rahbar: I.f.f.d., PhD. **Abdumalikov Shoxjahon**

Guliston davlat universiteti

Annotatsiya: Mazkur maqolada tibbiy tashkilotlarda strategik kadrlar siyosatini shakllantirish va takomillashtirish masalalari tahlil qilinadi. Sog‘liqni saqlash tizimida inson kapitalining ahamiyati, kadrlar boshqaruvining samaradorligi va zamonaviy HR-menejment yondashuvlari ko‘rib chiqiladi. Shuningdek, tibbiy tashkilotlarda kadrlar siyosatini rivojlantirishning asosiy muammolari va ularni bartaraf etish yo‘llari asoslab beriladi. Maqolada xalqaro tajriba va uning milliy tizimga moslashuvi bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: kadrlar siyosati, strategik boshqaruv, HR-menejment, tibbiy tashkilot, inson kapitali, motivatsiya, samaradorlik, sog‘liqni saqlash

Аннотация: В данной статье рассматриваются вопросы формирования и совершенствования стратегической кадровой политики в медицинских организациях. Анализируется роль человеческого капитала в системе здравоохранения, эффективность управления персоналом и современные подходы HR-менеджмента. Также определяются основные проблемы кадровой политики в медицинских учреждениях и пути их решения. В работе представлены рекомендации по применению международного опыта с учетом национальных особенностей.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегическое управление, HR-менеджмент, медицинская организация, человеческий капитал, мотивация, эффективность, здравоохранение

Abstract: This article examines the issues of developing and improving strategic human resource policy in medical organizations. It analyzes the role of human capital in the healthcare system, the effectiveness of personnel management,

and modern HR management approaches. The study also identifies key challenges in personnel policy within healthcare institutions and proposes ways to address them. Additionally, recommendations are provided for adapting international experience to the national context.

Keywords: *human resource policy, strategic management, HR management, medical organization, human capital, motivation, efficiency, healthcare*

KIRISH

Hozirgi globallashuv va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish sharoitida sog‘liqni saqlash tizimi har qanday davlatning barqaror taraqqiyotini ta’minlovchi asosiy sohalardan biri sifatida e’tirof etiladi. Aholining salomatligi jamiyat farovonligi darajasini belgilovchi muhim omil bo‘lib, ushbu tizimning samaradorligi bevosita tibbiy tashkilotlar faoliyati bilan uzviy bog‘liqdir. Tibbiy xizmatlar sifati esa, o‘z navbatida, ushbu tashkilotlarda faoliyat yuritayotgan kadrlarning bilim darajasi, kasbiy mahorati va boshqaruv samaradorligiga bevosita bog‘liqdir. Shu bois, zamonaviy sharoitda tibbiy tashkilotlarni rivojlantirish masalasida kadrlar siyosatini strategik darajada shakllantirish va takomillashtirish dolzarb ilmiy-amaliy muammolardan biri hisoblanadi.

Bugungi kunda sog‘liqni saqlash tizimida kechayotgan tub islohotlar nafaqat moddiy-texnik bazani mustahkamlash, balki inson kapitalini rivojlantirishga ham alohida e’tibor qaratishni talab etmoqda. Chunki tibbiyot sohasida asosiy ishlab chiqaruvchi kuch bu — inson omilidir. Tibbiy xizmatning sifati, tezkorligi va samaradorligi shifokorlar, hamshiralar hamda boshqa tibbiyot xodimlarining kasbiy tayyorgarligi va motivatsiyasi bilan belgilanadi. Shu nuqtayi nazardan, kadrlar siyosatini zamonaviy boshqaruv tamoyillari asosida tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik kadrlar siyosati bu — tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun zarur bo‘lgan inson resurslarini rejalashtirish, rivojlantirish va ulardan samarali foydalanishga qaratilgan kompleks boshqaruv jarayonidir. Ayniqsa, tibbiy

tashkilotlarda strategik yondashuvning ahamiyati yuqori bo‘lib, u kadrlar salohiyatini oshirish, xizmat sifatini yaxshilash hamda tashkilotning raqobatbardoshligini ta’minlash imkonini beradi. Shu bilan birga, zamonaviy menejmentda inson kapitali eng muhim resurs sifatida qaralib, unga investitsiya kiritish tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri sifatida e’tirof etilmoqda.

Shu bilan birga, amaliyot shuni ko‘rsatmoqdaki, ko‘plab tibbiy tashkilotlarda kadrlar siyosati hali ham an’anaviy yondashuvlar asosida olib borilmoqda. Bu esa bir qator muammolarni keltirib chiqarmoqda. Xususan, malakali kadrlar yetishmovchiligi, xodimlar motivatsiyasining pastligi, kadrlar almashinuvi darajasining yuqoriligi, shuningdek, zamonaviy texnologiyalarni o‘zlashtirishdagi qiyinchiliklar ushbu sohada dolzarb muammolar hisoblanadi. Bunday vaziyatda strategik kadrlar siyosatini joriy etish orqali mavjud kamchiliklarni bartaraf etish va tizim samaradorligini oshirish zarurati yuzaga kelmoqda.

Mamlakatimizda ham so‘nggi yillarda sog‘liqni saqlash tizimini tubdan isloh qilishga qaratilgan keng ko‘lamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ushbu islohotlar doirasida tibbiy xizmatlar sifatini oshirish, aholiga ko‘rsatilayotgan xizmatlar qamrovini kengaytirish, shuningdek, kadrlar salohiyatini mustahkamlash ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Ayniqsa, qishloq hududlarida tibbiy kadrlar bilan ta’minlash, yosh mutaxassislarni qo‘llab-quvvatlash, malaka oshirish tizimini takomillashtirish masalalari alohida e’tiborga olinmoqda. Bu esa strategik kadrlar siyosatini samarali tashkil etish zaruratini yanada oshirmoqda.

Mazkur maqolaning asosiy maqsadi tibbiy tashkilotlarda strategik kadrlar siyosatini shakllantirish va takomillashtirishning nazariy hamda amaliy jihatlarini o‘rganishdan iboratdir. Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: kadrlar siyosatining nazariy asoslarini tahlil qilish, tibbiy tashkilotlarda mavjud kadrlar boshqaruvi tizimini baholash, mavjud muammolarni aniqlash hamda ularni bartaraf etishning samarali yo‘llarini ishlab chiqish.

Tadqiqot obyekti sifatida tibbiy tashkilotlarda kadrlar boshqaruvi tizimi tanlangan bo'lsa, tadqiqot predmeti esa strategik kadrlar siyosatini shakllantirish va uning samaradorligini oshirish jarayonlaridan iborat. Mazkur tadqiqot natijalari tibbiy tashkilotlarda boshqaruv tizimini takomillashtirish, kadrlar salohiyatini oshirish va xizmatlar sifatini yaxshilashda muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Shunday qilib, zamonaviy sharoitda tibbiy tashkilotlarni rivojlantirishda strategik kadrlar siyosatini to'g'ri tashkil etish va uni takomillashtirish sog'liqni saqlash tizimi samaradorligini oshirishning eng muhim omillaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

ASOSIY QISM

1. Strategik kadrlar siyosatining nazariy asoslari

Zamonaviy menejment nazariyasida kadrlar siyosati tashkilotning umumiy strategiyasining ajralmas qismi sifatida qaraladi. Kadrlar siyosati — bu inson resurslarini boshqarishning tizimli yondashuvi bo'lib, u tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan kadrlarni jalb qilish, rivojlantirish va ulardan samarali foydalanishga qaratilgan.

Strategik kadrlar siyosati esa an'anaviy kadrlar boshqaruvidan farqli ravishda uzoq muddatli istiqbolga yo'naltirilgan bo'lib, tashkilotning rivojlanish strategiyasi bilan uzviy bog'liq holda amalga oshiriladi. Ushbu yondashuv kadrlarni faqat funksional resurs sifatida emas, balki tashkilotning eng muhim kapitali sifatida ko'rib chiqadi. Shu sababli strategik HR-menejmentda quyidagi asosiy tamoyillar muhim hisoblanadi:

- inson kapitaliga investitsiya kiritish;
- xodimlar salohiyatini uzluksiz rivojlantirish;
- tashkilot maqsadlari bilan individual maqsadlarni uyg'unlashtirish;
- innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash.

Tibbiy tashkilotlarda strategik kadrlar siyosatining o'ziga xos jihati shundaki, bu yerda xizmatlar sifati bevosita inson omiliga bog'liq. Ya'ni, tibbiy uskunalar va

texnologiyalar qanchalik zamonaviy bo‘lmasin, ularni samarali qo‘llay oladigan yuqori malakali mutaxassislar bo‘lmasa, kutilgan natijaga erishib bo‘lmaydi.

2. Tibbiy tashkilotlarda mavjud kadrlar siyosatining holatini tahlil qilish

Hozirgi kunda tibbiy tashkilotlarda kadrlar siyosatini amalga oshirish jarayonida bir qator muammolar kuzatilmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardan iborat:

2.1. Kadrlar tanqisligi va nomutanosib taqsimot

Ko‘plab mamlakatlarda, jumladan O‘zbekistonda ham qishloq hududlarida tibbiy kadrlar yetishmovchiligi dolzarb muammo bo‘lib qolmoqda. Shahar va viloyat markazlarida malakali mutaxassislar ko‘proq jamlangan bo‘lsa, chekka hududlarda ushbu resurs yetarli darajada emas.

2.2. Malaka darajasining yetarli emasligi

Tibbiyot sohasida ilmiy-texnik taraqqiyot juda tez rivojlanmoqda. Shu bois xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini muntazam ravishda yangilab borish zarur. Amalda esa ko‘plab tibbiy muassasalarda uzluksiz ta’lim tizimi yetarlicha rivojlanmagan.

2.3. Motivatsiya tizimining samarasizligi

Tibbiy xodimlarni rag‘batlantirish tizimi ko‘pincha faqat moddiy omillarga asoslangan bo‘lib, nomoddiy motivatsiya vositalari (e’tirof, kasbiy o‘sish imkoniyati, ish sharoitlari) yetarli darajada qo‘llanilmaydi. Bu esa xodimlar faolligini pasaytiradi.

2.4. Kadrlar almashinuvi (turnover) darajasining yuqoriligi

Past ish haqi, og‘ir mehnat sharoiti va kasbiy rivojlanish imkoniyatlarining cheklanganligi sababli tibbiyot xodimlarining boshqa sohalarga o‘tib ketishi yoki xorijga chiqib ketishi holatlari kuzatilmoqda.

2.5. Boshqaruv tizimidagi kamchiliklar

Ko‘plab tibbiy tashkilotlarda kadrlar boshqaruvi hali ham an’anaviy usullar asosida olib borilib, zamonaviy HR texnologiyalar yetarli darajada joriy etilmagan.

3. Tibbiy tashkilotlarda strategik kadrlar siyosatini takomillashtirish yo‘llari

Yuqoridagi muammolarni bartaraf etish va kadrlar siyosatini samarali tashkil etish uchun quyidagi strategik yo‘nalishlarni amalga oshirish zarur:

3.1. Kadrlar rejalashtirish tizimini rivojlantirish

Tibbiy tashkilotlarda kadrlar ehtiyojini prognozlash asosida strategik rejalashtirish tizimini joriy etish muhim ahamiyatga ega. Bu orqali kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan kadrlar tanqisligining oldi olinadi.

3.2. Uzlaksiz ta’lim va malaka oshirish tizimini takomillashtirish

Tibbiyot xodimlari uchun doimiy o‘qitish, malaka oshirish va qayta tayyorlash dasturlarini rivojlantirish zarur. Bu nafaqat xizmat sifatini oshiradi, balki xodimlarning raqobatbardoshligini ham kuchaytiradi.

3.3. Motivatsiya tizimini modernizatsiya qilish

Xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirishda moddiy va nomoddiy omillarni uyg‘unlashtirish muhimdir. Jumladan:

- lavozim o‘sishi imkoniyatlari;
- ijtimoiy kafolatlar;
- ijobiy mehnat muhiti yaratish;
- professional yutuqlarni e’tirof etish.

3.4. Raqamli HR texnologiyalarni joriy etish

Zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish orqali kadrlar boshqaruvini avtomatlashtirish mumkin. Bu esa qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi va inson omili bilan bog‘liq xatolarni kamaytiradi.

3.5. Samaradorlikni baholash tizimini joriy etish

KPI (Key Performance Indicators) asosida xodimlar faoliyatini baholash tizimi joriy etilishi tashkilot samaradorligini oshiradi. Bu orqali har bir xodimning aniq natijasi baholanadi va rag‘batlantiriladi.

4. Xalqaro tajriba va uni milliy tizimda qo‘llash imkoniyatlari

Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, sog‘liqni saqlash tizimida strategik kadrlar siyosatini samarali tashkil etish yuqori natijalarga olib keladi. Masalan:

- AQSh va Yevropa davlatlarida tibbiy xodimlar uchun uzluksiz ta’lim tizimi majburiy hisoblanadi;
- Yaponiya va Janubiy Koreyada xodimlar motivatsiyasiga alohida e’tibor qaratiladi;
- WHO tavsiyalarida inson resurslarini rivojlantirish sog‘liqni saqlash tizimining ustuvor yo‘nalishi sifatida belgilangan.

Mazkur tajribalarni O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish orqali tibbiy tashkilotlarda kadrlar siyosatini yanada takomillashtirish mumkin. Bunda milliy xususiyatlar, mavjud resurslar va iqtisodiy imkoniyatlarni inobatga olish zarur.

Xulosa

Xulosa qilib aytganda, tibbiy tashkilotlarni barqaror rivojlantirish va ularning raqobatbardoshligini ta’minlashda strategik kadrlar siyosati hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi ilmiy jihatdan asoslandi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, sog‘liqni saqlash tizimida inson kapitali eng muhim resurs bo‘lib, uning samarali boshqarilishi bevosita tibbiy xizmatlar sifati, samaradorligi va aholining tibbiy xizmatlardan qoniqish darajasiga ta’sir ko‘rsatadi.

Maqolada tahlil qilinganidek, tibbiy tashkilotlarda amaldagi kadrlar siyosati ko‘plab hollarda zamonaviy talablar darajasiga to‘liq javob bermaydi. Xususan, kadrlar tanqisligi, malaka darajasining yetarli emasligi, motivatsiya tizimining sustligi hamda raqamli boshqaruv mexanizmlarining yetarlicha joriy etilmaganligi asosiy muammolar sifatida namoyon bo‘lmoqda. Ushbu muammolarni bartaraf etishda an’anaviy yondashuvlar yetarli samara bermasligi, balki strategik boshqaruv tamoyillariga asoslangan yangi tizimlarni joriy etish zarurati mavjudligini ko‘rsatadi. Shu munosabat bilan strategik kadrlar siyosatini takomillashtirish bo‘yicha quyidagi ustuvor yo‘nalishlar ilmiy asoslantirildi: kadrlar rejalashtirish tizimini uzoq muddatli

rivojlanish strategiyasi bilan uyg'unlashtirish, tibbiy xodimlarni uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, samarali motivatsiya va rag'batlantirish tizimini shakllantirish, raqamli HR texnologiyalarni joriy etish hamda xodimlar faoliyatini baholashning zamonaviy usullarini qo'llash. Mazkur yo'nalishlarni kompleks ravishda amalga oshirish tibbiy tashkilotlarda boshqaruv samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Bundan tashqari, xalqaro tajribalar tahlili asosida aniqlanishicha, rivojlangan davlatlarda kadrlar siyosati strategik rivojlanishning ajralmas qismi sifatida qaraladi va inson kapitaliga investitsiya kiritish ustuvor yo'nalish hisoblanadi. Ushbu tajribalarni milliy sog'liqni saqlash tizimiga moslashtirish orqali tibbiy tashkilotlar faoliyatini yanada takomillashtirish mumkin.

Umuman olganda, strategik kadrlar siyosatini samarali tashkil etish va uni doimiy ravishda takomillashtirib borish tibbiy tashkilotlarning innovatsion rivojlanishini ta'minlash, xizmatlar sifatini oshirish hamda sog'liqni saqlash tizimining umumiy samaradorligini yuksaltirishning muhim omili hisoblanadi. Shu bois, mazkur yo'nalishda chuqur ilmiy tadqiqotlar olib borish va amaliy boshqaruvga joriy etish dolzarb vazifa sifatida e'tirof etiladi.

Tavsiyalar

Tibbiy tashkilotlarda strategik kadrlar siyosatini takomillashtirish maqsadida quyidagi yo'nalishlarda ish olib borish maqsadga muvofiq:

- kadrlar ehtiyojini uzoq muddatli prognozlash asosida strategik rejalashtirish tizimini joriy etish;
- tibbiyot xodimlari uchun uzluksiz ta'lim va malaka oshirish tizimini rivojlantirish;
- moddiy va nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlarini kompleks qo'llash orqali xodimlar motivatsiyasini oshirish;
- zamonaviy HR-texnologiyalar va raqamli boshqaruv tizimlarini keng joriy etish;
- xalqaro tajribani milliy sog'liqni saqlash tizimiga moslashtirish.

Ushbu chora-tadbirlar tibbiy xizmatlar sifatini oshirish, kadrlar salohiyatini mustahkamlash va sogʻliqni saqlash tizimi samaradorligini taʼminlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020.
2. Dessler G. Human Resource Management. – 16-nashr. – Pearson Education, 2019.
3. World Health Organization. Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030. – Geneva: WHO, 2021.
4. Dubois C.A., McKee M., Nolte E. Human Resources for Health in Europe. – Open University Press, 2018.
5. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining sogʻliqni saqlash tizimini isloh qilishga oid farmon va qarorlari (2017–2023).
6. Berman E.M., Bowman J.S., West J.P., Van Wart M. Human Resource Management in Public Service. – CQ Press, 2020.
7. Lega F., Prenestini A., Spurgeon P. Is Management Essential to Improving the Performance and Sustainability of Health Care Systems? // Health Care Management Review. – 2019.
8. Kakabadse A., Kakabadse N. Human Resource Management and Workforce Development in Healthcare Systems. – Palgrave Macmillan, 2021.
9. Oʻzbekiston Respublikasi Sogʻliqni saqlash vazirligi maʼlumotlari va statistik hisobotlari, 2022.