



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

VOLUME 7 / 2024

LABOR ECONOMICS

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ilmiy elektron jurnali

**LABOR ECONOMICS AND
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

2026-yil 1-son

Volume 5, Issue 1, 2026



**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI
VA INSON KAPITALI**
ISSN: 3030-3117



LABORECONOMICS.UZ

МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI VA INSON KAPITALI

№ 1-2026

**ЭКОНОМИКА ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ**

LABOR ECONOMICS AND HUMAN CAPITAL

“Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 328/3-sonli qarori bilan ro‘yxatga olingan.

Muassis: “Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy maktabi.

Tahririyat manzili:

100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi,
49 uy

Elektron manzil: ilmiymaktab@gmail.com

Jurnal web-sayti: www.laboreconomics.uz

Bog‘lanish uchun telefonlar:

+998998818698

Tahririyat Kengashi raisi:

(Chairman of the Editorial Board)

Abduraxmanov Qalandar Xodjayevich, O'zFA akademigi

Tahririyat Kengashi a'zolari:

(Members of the Editorial Board)

Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.f.d., prof.
Yusupov Axmadbek Tadjiyevich, i.f.d., prof.
Raifkov Kudratilla Mirsagatovich, i.f.d., prof.
Xalmuradov Rustam Ibragimovich, i.f.d., prof.
Umurzakov Baxodir Xamidovich, i.f.d., prof.
Nazarov Sharofiddin Xakimovich, i.f.d., prof.
Jumayev Nodir Xasiyatovich, i.f.d., prof.
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof.
Zokirova Nodira Kalandarovna, i.f.d., prof.
Xudoyberdiyev Zayniddin Yavkachevich, i.f.d., prof.
Muxiddinov Erkin Madorbekovich, i.f.f.d., (PhD)
Xolmuxammedov Muhsinjon Murodullayevich, i.f.n., dots.
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.d., prof.
Irmatova Aziza Baxramovna, i.f.d., prof.
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

Jamoatchilik Kengashi a'zolari:

(Community Council members)

Bred Bodenxauzen (AQSh)
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federatsiyasi)
Xeynz Miller (AQSh)
Sung Dong Ki (Koreya Respublikasi)
Masato Xivatari (Yaponiya)
Gerxard Feldmayer (Germaniya)
Eko Shri Margianti (Indoneziya)
Ahmed Mohamed Aziz Ismoil (Misr)
Rohana Ngah (Malayziya)
Sharifah Zanniyerah (Malayziya)
Teguh Dartanto (Indoneziya)
Nur Azlinna (Saudiya Arabistoni)
Muhammed Xoliq (Pokiston)
Alisher Dedaxonov (Toshkent)

Mas'ul muharrir (Editor-in-Chief): G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich

Ijrochi muharrir (Executive Editor): Iskandarova Dilafroz Ikrom qizi

Veb-administrator (Web admin): Mamatxo'jayev Otabek

MUNDARIJA (CONTENTS)**MEHNAT BOZORI VA MEHNAT MUNOSABATLARI**

A.B.Irmatova M.A.Ibodullayeva	<i>Raqamli texnologiyalarning joriy etilishining ijtimoiy mehnat munosabatiga ta'siri</i>	5-13
I.A.Bakiyeva Z.A.Azamatova	<i>O'zbekistonda mehnat bozori transformatsiyasi sharoitida iqtisodiy tengsizlikni keltirib chiqaruvchi sabablari va omillari</i>	14-25
M.O.Hamroqulov	<i>Barqaror demografik rivojlanish va mehnat resurslarining hududiy muvozanati</i>	26-37

DEMOGRAFIYA

T.Q.Aliyev Sh.T.Aliyev	<i>Factors affecting demographic development in Azerbaijan and opportunities to use them</i>	38-57
---	--	-------

INSON KAPITALI

S.M.Dusanov	<i>Ta'lim tizimi moliya resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirishga to'g'ri va aks ta'sir etuvchi omillar</i>	58-68
G.Z.Ubaydullayev	<i>Improvement of regional socio-economic development based on human capital management</i>	69-76
S.R.Xolbayeva	<i>Классификация участия человека в экономической системе по признаку его функциональной роли и институционального положения в воспроизводственном процессе</i>	77-93

INSON TARAQQIYOTI

F.A.Abduraxmonov	<i>Digital silk road and Uzbekistan: infrastructure upgrading, inclusion, and digital services growth</i>	94-103
Sh.Z.Karimova	<i>Hududlar kesimida ijtimoiy-iqtisodiy tabaqalashuv darajasini baholashning nazariy asoslari</i>	104-109
O.S.Mirzamurodov	<i>Namangan viloyati aholi daromadlari darajasi bo'yicha ijtimoiy-iqtisodiy tabaqalanish dinamikasining tahlili</i>	110-118

KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISH

D.I.Iskandarova D.R.Ro'zimurodova	<i>Kambag'allikni qisqartirish va yoshlar bandligini ta'minlashda davlat siyosatining o'rni</i>	119-128
--	---	---------

MIGRATSIYA

- O.O.Dlyanchev** *Фактор миграционной политики ФРГ в обеспечении национальных интересов Республики Узбекистан* 129-140

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

- O'X.Abdukarimov** *Davlat fuqarolik xizmatida inson resurslarini rivojlantirishning tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish: xalqaro tajriba va O'zbekiston uchun xulosalar* 141-157
- F.Z.Tolibova** *Raqamli iqtisodiyot sharoitida strategik boshqaruv samaradorligini ta'minlashda hr analitikaning o'rni* 158-165

TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH

- A.S.Abdullayev** *Tabiiy falokatlar (NATCAT) qayta sug'urtalashida PML ko'rsatkichini baholashning ekstremal qiymatlar ekonometrikasi* 166-174
- E.D.Abduxakimov** *Роль малого бизнеса в обеспечении занятости населения в Узбекистане* 175-182
- M.M.Anvarova** *Kichik biznes subyektlarining raqamli platformalar orqali rivojlanishi nazariy asoslari* 183-190
- Sh.U.Karimova** *Ekologik barqaror transport turlarini iqtisodiyotga ta'sirini aniqlash va baholash* 191-199
- D.T.Salimov**
S.D.Tojiyev
J.A.Fayziyev *Kobba–Duglas funksiyasi yordamida ishlab chiqarish jarayonlarini modellashtirish* 200-217
- M.O.Shadmanova** *Mintaqalarda kichik biznes subyektlarini rivojlantirish imkoniyatlari (Toshkent shahri va Toshkent viloyati misolida)* 218-231



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIDA INSON RESURLARINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILY VA IQTISODIY MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH: XALQARO TAJRIBA VA O'ZBEKISTON UCHUN XULOSALAR

Abdukarimov O'tkir Xamzayevich

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligi qoshidagi Rahbar kadrlarni baholash markazining Kompetensiyalarni rivojlantirish va metodik qo'llab-quvvatlash loyihasi koordinatori, mustaqil tadqiqotchi
utkirabdukarimov4@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a250

Annotatsiya. Ushbu maqolada davlat fuqarolik xizmatida inson resurslarini rivojlantirishning tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlari xalqaro tajriba hamda O'zbekiston amaliyoti misolida qiyosiy tahlil qilingan. Tadqiqot asosiy savol sifatida baholash, rivojlantirish va rag'batlantirish mexanizmlari o'rtasidagi institusional bog'liqlik darajasini o'rganadi. 2026-yil fevral oyida Qoraqalpog'iston Respublikasi, Namangan, Andijon, Toshkent viloyatlari va Toshkent shahrida iqtisodiyot, ijtimoiy soha va soliq tizimi xodimlari, shuningdek, mahalla instituti vakillari qamrab olingan kvota-stratifikatsiyalangan so'rovnoma (n=921) natijalari tahlil qilingan. Institusional tahlil, qiyosiy usul va normativ-huquqiy hujjatlarni tahlil qilish metodlaridan foydalanilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, rasmiy baholash tizimi mavjud bo'lgan tashkilotlarning xodimlaridan 15,3% o'z ish natijalariga mos trening tavsiyasini olmaganini qayd etgan, 33,7% esa kasbiy rivojlanish uchun vaqt yetishmasligini ta'kidlagan. Shu asosda inson resurslarini rivojlantirishning integratsiyalashgan tashkiliy-iqtisodiy yondashuvi taklif etilgan.

Kalit so'zlar: davlat fuqarolik xizmati, inson resurslarini rivojlantirish, tashkiliy mexanizmlar, iqtisodiy rag'batlantirish, baholash tizimi, meritokratiya, HR analitika.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ВЫВОДЫ ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА

Абдукаримов Уткир Хамзаевич

Координатор проекта по развитию компетенций и методическому сопровождению Центра оценки руководящих кадров при Агентстве по эффективному управлению при Президенте Республики Узбекистан,
независимый исследователь

Аннотация. В данной статье проведён сравнительный анализ организационных и экономических механизмов развития человеческих ресурсов в государственной гражданской службе на примере международного опыта и практики Узбекистана. Исследование фокусируется на степени институциональной

взаимосвязи между механизмами оценки, развития и стимулирования. Проанализированы результаты квотно-стратифицированного опроса (n=921), проведённого в феврале 2026 года в Республике Каракалпакстан, Наманганской, Андижанской, Ташкентской областях и городе Ташкент среди работников экономики, социальной сферы, налоговой системы, а также представителей института махалли. Используются методы институционального анализа, сравнительного подхода и анализа нормативно-правовых актов. Результаты показывают, что 15,3% сотрудников организаций с формальной системой оценки не получили рекомендаций по обучению, соответствующих их результатам труда, а 33,7% указали на нехватку времени для профессионального развития. На этой основе предложен интегрированный организационно-экономический подход к развитию человеческих ресурсов.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, развитие человеческих ресурсов, организационные механизмы, экономическое стимулирование, система оценки, меритократия, HR-аналитика.

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND LESSONS FOR UZBEKISTAN

Abdukarimov Utkir Khamzaevich

Project Coordinator for Competency Development and Methodological Support at the Leadership Assessment Center under the Agency for Public Administration Efficiency under the President of the Republic of Uzbekistan, Independent Researcher

Abstract. This article presents a comparative analysis of the organizational and economic mechanisms for human resource development in the civil service, based on international experience and Uzbekistan’s national context. The research explores the degree of institutional linkage between mechanisms of evaluation, development, and incentives. The study analyzes the results of a quota-stratified survey (n=921) conducted in February 2026 in the Republic of Karakalpakstan, Namangan, Andijan, and Tashkent regions, and the city of Tashkent, covering employees in the economy, social sector, tax system, and representatives of the mahalla institution. The methods used include institutional analysis, comparative approach, and normative-legal review. Findings show that 15.3% of employees in organizations with formal evaluation systems reported not receiving training recommendations aligned with their performance results, while 33.7% cited lack of time for professional development. Based on this, an integrated organizational-economic approach to human resource development is proposed.

Keywords: civil service, human resource development, organizational mechanisms, economic incentives, evaluation system, meritocracy, HR analytics.

Kirish

So‘nggi o‘n yilliklarda davlat boshqaruvi tizimlarida amalga oshirilayotgan institusional islohotlar inson resurslarini rivojlantirish masalasini strategik ustuvor yo‘nalish sifatida kun tartibiga olib chiqdi. Davlat fuqarolik xizmatida inson kapitali sifati, xizmatchilarning kasbiy salohiyati va natijadorligi davlat siyosatini samarali amalga oshirishning hal qiluvchi omiliga aylanmoqda. Shu nuqtai nazardan, inson resurslarini rivojlantirishni faqat ta‘lim yoki kadrlar bilan ishlashning alohida funksiyasi sifatida emas,

balki davlat boshqaruvining kompleks institusional mexanizmi sifatida tahlil qilish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) mamlakatlari tajribasida inson resurslarini rivojlantirish davlat xizmatini isloh qilishning markaziy elementi sifatida qaralib, uning samaradorligi tashkiliy institutlar va iqtisodiy rag'batlar o'rtasidagi muvozanat bilan belgilanadi.

Xususan, ochiq va meritokratik tanlov tizimlari, natijaga yo'naltirilgan baholash mexanizmlari, samaradorlikka bog'langan rag'batlantirish vositalari hamda raqamli HR-platformalar inson kapitali rivojini ta'minlovchi yagona tizim sifatida shakllangan ³⁸.

O'zbekistonda ham so'nggi yillarda davlat fuqarolik xizmati tizimini modernizasiya qilishga qaratilgan keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. “Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida”gi Qonun qabul qilinishi, davlat xizmatini 2030 yilgacha rivojlantirish strategiyasi, faoliyat samaradorligini baholash va KPI tizimlarining joriy etilishi ushbu sohada institusional va huquqiy asoslarni mustahkamladi. Shu bilan birga, amaliy tahlillar inson resurslarini rivojlantirish jarayonlarida tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlar o'rtasida yetarli darajada integrasiya mavjud emasligini ko'rsatmoqda³⁹.

Mazkur maqolaning asosiy tadqiqot savoli: davlat fuqarolik xizmatida baholash, rivojlantirish va rag'batlantirish mexanizmlari o'rtasidagi institusional bog'liqlik darajasi inson resurslarini rivojlantirish samaradorligiga qay darajada ta'sir ko'rsatadi va bu bog'liqlikni kuchaytirish uchun qanday mexanizmlar zarur? Ushbu savolga javob berish maqsadida maqolada xalqaro tajriba hamda O'zbekiston amaliyoti misolida qiyosiy tahlil qilinib, takomillashtirilgan yondashuvlar taklif etiladi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda uch xil metoddan foydalanildi: institusional tahlil, qiyosiy-tahliliy usuli va empirik so'rovnoma. Institusional tahlil doirasida O'zbekistonning normativ-huquqiy hujjatlari, OECD va Jahon banki ma'lumotlari o'rganildi. Qiyosiy tahlil uchun Singapur, Janubiy Koreya va Estoniya tanlandi - ushbu mamlakatlar OECD Hukumat faoliyatiga umumiy nazar ma'lumotlari bazasida ilg'or ko'rsatkichlarga ega bo'lishi va rivojlanayotgan iqtisodiyotlardan rivojlangan davlat xizmatiga o'tish tajribasini namoyon etishi asosida tanlov mezoni belgilandi.

2.1. So'rovnoma dizayni

Empirik ma'lumotlar to'plash maqsadida 2026 yilning fevral oyida kvota-stratifikatsiyalangan so'rovnoma o'tkazildi. Tanlash mantig'i: viloyatlar va funksional sohalar kesimida proporsional vakillik ta'minlandi. Jami 921 nafar davlat xizmatchisi ishtirok etdi. Tadqiqot geografiyasi: Qoraqalpog'iston Respublikasi, Namangan, Andijon, Toshkent viloyatlari va Toshkent shahri.

³⁸ OECD, 2020; OECD, 2021 ma'lumotlari

³⁹ World Bank. (2022). Enhancing government effectiveness and transparency. World Bank Group.

Funksional qamrov: iqtisodiyot tizimi xodimlari, ijtimoiy soha xodimlari, soliq tizimi xodimlari va mahalla institutining yettilik tarkibiga kiruvchi vakillar. Tashkiliy daraja bo'yicha tarkib: tuman/shahar darajasi — 55,5% (n=511), viloyat darajasi — 39,8% (n=367), markaziy daraja — 3,8% (n=35), boshqa — 0,9% (n=8).

Anketa 28 ta Likert shkala (1–5) savolidan va 7 ta demografik savoldan tashkil topdi. Anketa ishonchligi Cronbach's alpha koeffitsiyenti asosida tekshirildi ($\alpha = 0,81$, qabul qilinadigan ostona: $\alpha > 0,70$). Ma'lumotlar Google Forms platformasi orqali to'plandi, tahlil MS Excel va tavsifiy statistika usullari vositasida amalga oshirildi. Tadqiqot ishtirokchilari xabardor-ixtiyoriy rozilik asosida jalb etildi; so'rovnoma anonimdir.

Metodologik cheklolar: birinchidan, so'rovnoma o'zini-o'zi baholash formatida bo'lgani uchun ijtimoiy maqbullik xatosi ehtimoli mavjud; ikkinchidan, natijalar korrelyasion xususiyatga ega, sabab-oqibat munosabatini isbotlamaydi; uchinchidan, tadqiqot 5 ta hududni qamrab olgan — umumiy milliy vakillik cheklangan.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

3.1. Inson resurslarini rivojlantirish: nazariy maktablar

Inson resurslarini rivojlantirish konsepsiyasi iqtisodiy nazariyada inson kapitalining ahamiyatini asoslash bilan bog'liq ravishda shakllangan. Inson kapitali nazariyasiga ko'ra⁴⁰, xizmatchilarning bilimlari, ko'nikmalari va kasbiy tajribasiga kiritilgan investisiyalar mehnat unumdorligining o'sishi va institusional samaradorlikning oshishiga olib keladi.

Shu bilan birga, mazkur nazariy konstruksiya xususiy sektor munosabatlari asosida shakllangan bo'lib, uni davlat fuqarolik xizmatiga to'liq tatbiq etish masalasi ilmiy adabiyotda bahsliligicha qolmoqda. Buning asosiy sababi shundaki, davlat xizmatida samaradorlik moliyaviy natijalar orqali emas, balki jamoat manfaatlari, hisobdorlik va huquqiy barqarorlik tamoyillari asosida baholanadi. Ushbu farq nazariy jihatdan muhim: xususiy sektorda samarali hisoblangan moliyaviy rag'batlantirish mexanizmlari davlat xizmatchilariga nisbatan bir xil ta'sir ko'rsatmaydi, chunki ular asosan ichki motivatsiya va jamoat xizmatiga sadoqat bilan faoliyat yuritadi⁴¹.

Shu sababli, xususiy sektorda ishlab chiqilgan klassik nazariyalarni davlat xizmatiga tatbiq etishda kontekstga moslashtirish ilmiy zaruratga aylanadi⁴².

Zamonaviy nazariy adabiyotlarda inson resurslarini rivojlantirish uch maktab doirasida tahlil qilinadi. Birinchi maktab — ta'lim-markazlashgan - rivojlantirishni asosan malaka oshirish va ta'lim jarayoni sifatida qaradi. Ikkinchi maktab — kompetensiyaga asoslangan yondashuv — formal natijalardan tashqari, kasbiy, shaxsiy va rahbarlik salohiyatini hisobga oladi.

⁴⁰ Becker, 1964; Schultz, 1961

⁴¹ Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2019). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 3–35.

⁴² Van der Wal, Z. (2017). *The 21st century public manager*. Palgrave Macmillan.

Uchinchi maktab — strategik HRM— rivojlantirishni tashkiliy strategiya bilan bog'laydi. Ushbu maqola uchinchi maktab nuqtai nazaridan yozilgan.

Iqtisodiy adabiyotlarda baholash natijalarini rag'batlantirish mexanizmlari bilan mexanik bog'lash masalasida ziddiyatli bahslar mavjud. Perry et al.⁴³ ko'rsatishicha, davlat sektorida baholash tizimlarini iqtisodiy rag'batlar bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lash ayrim hollarda motivasiyani oshirish o'rniga, tizimning formallashuviga olib kelishi mumkin. Bunga qarshi pozisiya sifatida OECD (2020) tahlillari ko'rsatadiki, integrasiya mavjud bo'lmagan tizimlarda baholash odatda deklarativ jarayonga aylanadi. Ushbu bahs maqolaning asosiy tadqiqot muammosi bilan bevosita bog'liq bo'lib, inson resurslarini boshqarish tizimida integrasiyaning zarurligi va uni amalga oshirishning institusional hamda tashkiliy mexanizmlarini aniqlash va ilmiy asoslashga qaratilgan.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mavjud modellar, asosan, inson resurslarini boshqarish tizimining alohida elementlariga e'tibor qaratadi. Biroq ushbu elementlarni o'zaro bog'lovchi tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlarni kompleks tarzda takomillashtirish masalasi ilmiy tadqiqotlarda yetarli darajada yoritilmagan. Mazkur ilmiy bo'shliq mazkur maqolada olib borilayotgan tadqiqotning ilmiy yangiligi va dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqot natijalari

Tadqiqot natijalarini to'g'ri talqin qilish uchun avvalo so'rovnomada ishtirok etgan respondentlarning ijtimoiy-demografik tarkibini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

Respondentlarning demografik tavsifi

1-jadval

So'rovnoma demografik tavsifi (n=921)

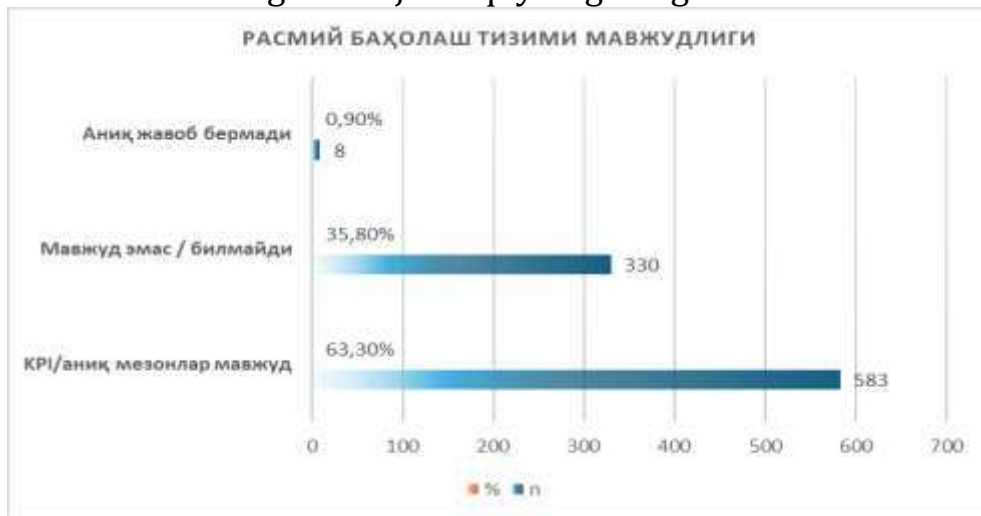
Tavsif	Kategoriya	n	Ulush (%)
Jins	Ayollar	301	32,7%
	Erkaklar	620	67,3%
Yoshi	30 yoshgacha	141	15,3%
	30–45	561	60,9%
	45 yoshdan katta	218	23,7%
Ish tajribasi	0–3 yil	147	16,0%
	3–10 yil	350	37,9%
	10 yildan ortiq	424	46,0%
Lavozim	Mutaxassis	340	36,9%
	Yetakchi/bosh mutaxassis	442	48,0%
	Bo'lim/Boshqarma rahbari	131	14,2%

Manba: Muallif hisoblashi. Real ma'lumotlar asosida (n=921).

⁴³ Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.

Rasmiy baholash tizimi mavjudligi

Davlat xizmatchilarini baholash tizimining amaldagi holatini aniqlash maqsadida respondentlarga rasmiy baholash tizimi mavjudligi yuzasidan savol yo'naltirildi va olingan natijalar quyidagi diagrammada aks ettirilgan.



1-rasm. Rasmiy baholash tizimi mavjudligini aniqlash bo'yicha savoli

Manba: Muallif hisoblashi. Real ma'lumotlar asosida (n=921).

1-rasm natijalariga ko'ra (n=921), respondentlarning 63,3 foizi (n=583) o'z tashkilotida KPI yoki aniq mezonlarga asoslangan rasmiy baholash tizimi mavjudligini bildirgan, 35,8 foizi (n=330) esa bunday tizim mavjud emasligi yoki bu haqda ma'lumotga ega emasligini qayd etgan. Bu holat davlat fuqarolik xizmatida baholash mexanizmlari keng joriy etilayotganini ko'rsatadi.

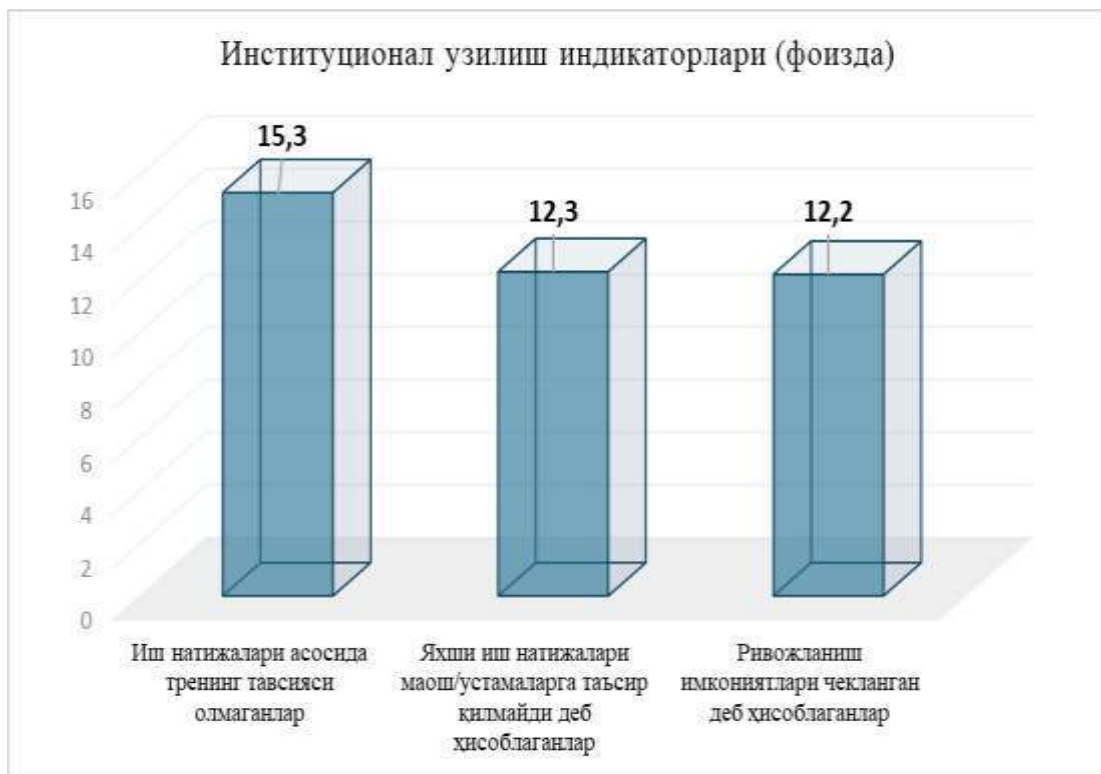
Rasmiy baholash tizimining amalga oshirish chastotasi bo'yicha savoli

Natijalarga ko'ra, rasmiy baholash tizimi mavjud deb javob bergan respondentlarning 65,6 foizi (n=386) baholash doimiy ravishda (oylik yoki kvartal) amalga oshirilishini qayd etgan. 16,8 foiz (n=99) baholash yilda bir marta, 16,1 foiz (n=95) esa yilda 2–3 marta o'tkazilishini bildirgan.

Ushbu taqsimot baholash jarayonining aksariyat tashkilotlarda tizimli va davriy xarakterga ega ekanini ko'rsatadi. Biroq qariyb uchdan bir qismida baholashning yillik yoki epizodik shaklda amalga oshirilishi baholash natijalarining rivojlantirish va rag'batlantirish qarorlariga tezkor integrasiyasi cheklanishi mumkinligini anglatadi. Bu esa baholash mexanizmlarining formal mavjudligi bilan ularning strategik boshqaruv instrumenti sifatida samarali ishlashi o'rtasida farq bo'lishi ehtimolini ko'rsatadi.

Asosiy topilma: baholash mavjudligi ≠ integrasiya

Tadqiqotning markaziy topilmasi rasmiy baholash tizimi mavjud bo'lgan guruhda (n=583) ham baholash natijalari rivojlantirish va rag'batlantirish qarorlari bilan to'liq bog'lanmasligini ko'rsatdi.



2-рasm. Baholash va boshqaruv qarorlari o'rtasidagi institusional uzilishi bo'yicha savoli

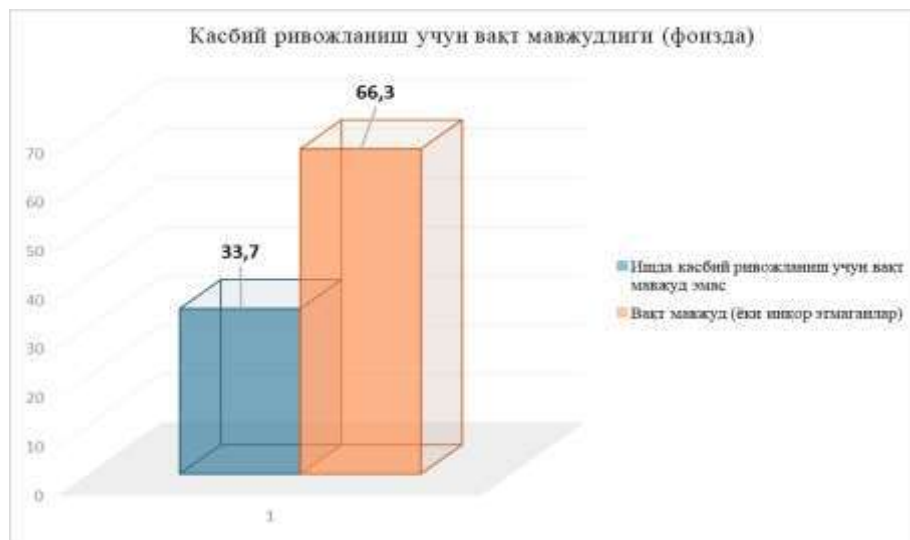
Manba: Muallif hisoblashi. Real ma'lumotlar asosida (n=583).

Natijalar baholash tizimi va boshqaruv qarorlari o'rtasidagi funksional bog'liqlik to'liq ta'minlanmaganini ko'rsatadi. Respondentlarning 15,3 foizi ish natijalari asosida trening tavsiyasi olmaganini qayd etgani, baholash natijalari rivojlanish mexanizmlariga tizimli ravishda translyasiya qilinmayotganini anglatadi.

Shuningdek, 12,3 foiz ishtirokchilar yaxshi ish natijalari maosh yoki ustamalarga ta'sir qilmasligini bildirgan, bu rag'batlantirish mexanizmidagi uzilishni ko'rsatadi. 12,2 foizning rivojlanish imkoniyatlarini cheklangan deb baholashi esa institusional muhitdagi vertikal o'sish kanallari yetarli darajada ochiq emasligidan dalolat beradi.

Qo'shimcha e'tiborli topilma: respondentlarning 33,7% kasbiy rivojlanish uchun ishda vaqt mavjud emasligini qayd etdi.

Natijalar respondentlarning uchdan bir qismi (33,7%) ish joyida kasbiy rivojlanish uchun yetarli vaqt mavjud emasligini qayd etganini ko'rsatadi. Bu inson resurslarini rivojlantirishga doir siyosatlar formal mavjud bo'lsa-da, ularni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vaqt resursi institusional darajada ta'minlanmaganini anglatadi. Demak, rivojlanish mexanizmlari mavjudligi bilan ularning amaldagi foydalanilishi o'rtasida resursiy nomutanosiblik kuzatilmoqda. Bu holat tashkilotdagi ish yuki taqsimoti va boshqaruv rejalashtiruv samaradorligini qayta ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatadi.



3-rasm. Kasbiy rivojlanish uchun vaqt resursining mavjudligi bo'yicha savoli

Manba: Muallif hisoblashi. Real ma'lumotlar asosida (n=583).

Rag'batlantirish va institusional qo'llab-quvvatlash

Iqtisodiy rag'batlantirish mexanizmlari bo'yicha so'rovnoma natijalari quyidagilarni tashkil etmoqda.

Iqtisodiy rag'batlantirish mexanizmlari bo'yicha rozilik darajasi bo'yicha savoli

Natijalar iqtisodiy rag'batlantirish mexanizmlariga nisbatan yuqori normativ qo'llab-quvvatlash mavjudligini ko'rsatadi: respondentlarning 85,8 foizi yaxshi ish natijalari rag'batlantirilishi kerakligini e'tirof etgan (M=4,49). Shu bilan birga, 84,3 foiz ishtirokchilar mavjud rag'batlantirish tizimi ishlashga undashini bildirgan (M=4,40), bu tizimning subyektiv qabul qilinishi ijobiy ekanini anglatadi. Biroq yaxshi ish natijalarining real maoshga ta'siri bo'yicha rozilik darajasi 80,2 foizni tashkil etib (M=4,24), qariyb beshdan bir qism respondent ushbu bog'liqlikni to'liq tan olmagan. Bu holat rag'batlantirish tizimining normativ qabul qilinishi bilan uning amaldagi moliyaviy translyasiyasi o'rtasida muayyan persektiv uzilish mavjudligini ko'rsatadi.

Tashkiliy qo'llab-quvvatlash ko'rsatkichlari bo'yicha savoli

Natijalar tashkiliy qo'llab-quvvatlashning umumiy subyektiv bahosi nisbatan yuqori ekanini ko'rsatadi. Respondentlarning 84,3 foizi bevosita rahbar kasbiy rivojlanishni qo'llashini qayd etgan (M=4,42), bu mikro-darajadagi liderlik qo'llab-quvvatlovchi muhit yaratayotganini anglatadi. Shu bilan birga, tashkilotda rivojlanish imkoniyatlari mavjudligi bo'yicha rozilik 68,2 foizni (M=3,89) tashkil etib, boshqa ko'rsatkichlarga nisbatan pastroq darajada qolmoqda. Bu holat rahbarlik qo'llab-quvvatlovi va institusional imkoniyatlar o'rtasida muayyan nomutanosiblik mavjudligini ko'rsatadi.

Qiyosiy xalqaro tajriba

Xalqaro qiyosiy tahlil ushbu tadqiqotning metodologik ustunlaridan birini tashkil etadi. Davlat fuqarolik xizmatida inson resurslarini rivojlantirishning tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlari bo'yicha ilmiy adabiyotlar ko'rsatadiki, ayrim mamlakatlar mazkur mexanizmlarni kompleks integrasiya asosida joriy etishda barqaror natijalarga erishgan⁴⁴. Biroq kontekstual farqlarni inobatga olmasdan xorijiy modellarni o'tkazish samarasiz yoki institusional noto'g'ri moslashuvga olib kelishi mumkin. Shu sababli, qiyosiy tahlil uchun mamlakatlar tanlashda quyidagi uch mezonga tayanildi: rivojlanayotgan iqtisodiyotdan professional davlat xizmatiga o'tish tajribasining mavjudligi; OECD Government at a Glance ma'lumotlar bazasida hujjatlashtirilgan inson resurslarini rivojlantirish (HRD) islohotlarining mavjudligi; hamda xorijiy tajribaning O'zbekiston institusional tuzilmasiga nisbatan transferabellik salohiyatining darajasi.

Janubiy Koreya: kompetensiyaga asoslangan baholash va karyera integrasiyasi

Janubiy Koreya davlat xizmatida inson resurslarini rivojlantirish tizimi 1999–2018 yillar davomida keng ko'lamli islohotlarni boshidan kechirdi. Ushbu islohotlarning markaziy elementi — Kadrlar boshqarmasi (Ministry of Personnel Management, MPM) tomonidan amalga oshirilgan majburiy kompetensiyaga asoslangan baholash tizimi (Competency Assessment for Open Positions) bo'lib, bu tizim barcha yuqori lavozimlarga nomzodlar uchun kun davomidagi interaktiv baholash jarayonini nazarda tutadi.

Baholash jarayoni siyosiy va boshqaruv muammolarini imitatsiya qiluvchi mashqlardan tashkil topib, 260 nafardan ortiq maxsus tayyorlangan ekspertlar — sobiq va hozirgi yuqori darajali mansabdorlar, professorlar va mutaxassislar tomonidan o'tkaziladi⁴⁵.

MPM 1999 yildan boshlab 290 000 dan ortiq shaxs ma'lumotlarini o'z ichiga olgan HR ma'lumotlar bazasini (hrdb.go.kr) yuritmoqda. Ushbu baza akademik ma'lumot, ish tajribasi, malaka va nashrlar to'g'risidagi ma'lumotlarni qamrab oladi va markaziy hamda mahalliy davlat organlariga nomzodlar izlashda asosiy instrument sifatida xizmat qiladi.

2014 yilda MPM tashkil etilgandan so'ng hukumat iste'dodli kadrlarni jalb etish uchun maqsadli dasturlar ishlab chiqdi: 2015 yilda 11 200 dan ortiq davlat organi vakansiyalari birlashtirilgan portal (injae.go.kr) ishga tushirildi.

Iqtisodiy rag'batlantirish mexanizmi nuqtai nazaridan Janubiy Koreya tajribasi baholash natijalarini karyera o'sishi va moliyaviy rag'batlar bilan tizimli bog'lashni ko'rsatadi. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, baholash tizimi mavjud bo'lishiga qaramasdan, tashqi nomzodlar ichki nomzodlarga nisbatan natijalar bo'yicha kamroq muvaffaqiyat qozongan — buning asosiy sabablaridan biri ichkilarning tayyorlanish kurslariga tengsiz munosabati edi.

⁴⁴ Иқтисодий ҳамкорлик ва taraққиёт ташкилоти (OECD) 2021 маълумотлари

⁴⁵ OECD. (2020). Public service leadership and capability: Strengthening the senior civil service.

Bu topilma maqolamizdagi asosiy xulosa bilan mutanosib: tizim mavjud bo'lishi o'zi integrasiyani ta'minlamaydi — bu uchun teng imkoniyatlar va institusional mexanizmlar zarur.

Janubiy Koreya modelini O'zbekistonga to'liq o'tkazish quyidagi institusional to'siqlar sababli cheklangan: birinchidan, MPM tizimi 1999 yildan buyon bosqichma-bosqich rivojlanib, hozirgi holatga yillar davomida erishgan; ikkinchidan, 260 nafarli ekspert pul shakllantirish O'zbekiston uchun birlamchi institusional investisiyani taqozo etadi; uchinchidan, ma'lumotlar bazasini (290 000 shaxs) yuritish uchun rivojlangan raqamli infratuzilma zarur. Shunga qaramasdan, tizimning yadrosi — baholash natijalarini karyera qarorlari bilan bog'lash — prinsipial jihatdan moslashtirish mumkin.

Estoniya: raqamli transformasiya va markazlashgan HRD tizimi

Estoniya aholisi nisbatan kam (1,3 mln.) bo'lishiga qaramasdan, davlat xizmatida raqamli transformasiya va HRD integrasiyasi bo'yicha OECD doirasida etalon sifatida tan olingan mamlakat. Ushbu tizimning asosiy institusional tuzilmasi — yuqori fuqarolik xizmati a'lo markaz (Top Civil Service Excellence Centre, TCSEC) — 96 nafar yuqori lavozimli xizmatchini rekrutlash, tanlash, baholash va rivojlantirishni markaziy koordinasiya asosida amalga oshiradi⁴⁶.

Estoniya tajribasidagi o'ziga xos jihat shundaki, TCSEC kompetensiya baholashni birinchi bosqich sifatida o'tkazadi, so'ngra aniqlangan bo'shliqlarni bartaraf etish uchun 6 oylik davrda 20 soatlik shaxsiy kouching taqdim etadi. Kouching shunchalar samarali bo'ldiki, ayrim rahbarlar o'zlari sertifikatli kouch bo'lishni xohladi va Markaz alohida kouching rivojlantirish dasturi yaratdi. Newton dasturi o'rta va yuqori boshqaruv potensialiga ega xizmatchilar uchun 160–180 akademik soatlik dastur kompetensiya doirasi asosida nazariy va amaliy yondashuvni uyg'unlashtiradi hamda xorijiy tajriba almashinuvini ta'minlaydi.

2016 yilda Estoniya rahbarlik kompetensiyasi doirasini yangiladi - ushbu doira oltita kompetensiya yo'nalishini belgilab, ular asosida rekrutlash, rivojlantirish va baholash jarayonlari uyg'unlashtirildi. O'rta darajali boshqaruvchilar uchun beshta asosiy kompetensiya: soha rivojlantirish; rahbarlik; shaxsiy rivojlanish; jarayonlarni boshqarish; kommunikasiya va hamkorlik - yagona rivojlantirish dasturi o'q sifatida aniqlandi.

Raqamli infratuzilma nuqtai nazaridan Estoniya ye-davlat tizimi davlat xizmatchilarining rivojlanish ma'lumotlarini, baholash natijalarini va trening tarixini yaxlit raqamli platformada yuritadi. Bu ma'lumotlar asosida HR analitika natijalari karyera qarorlariga kiritiladi.

Transferabellik cheklovlari. Estoniya modelining asosiy cheklovi — mamlakat kichik o'lchami. 96 nafar yuqori lavozimli xizmatchi uchun mo'ljallangan TCSEC O'zbekistonning keng ko'lamlil davlat apparati uchun

⁴⁶ OECD. (2020). Public service leadership and capability: Strengthening the senior civil service.

mutanosib kengaytirilishi mumkin, ammo bunda resurs va koordinasiya talablari keskin ortadi. Shunga qaramasdan, kompetensiya doirasini baholash-rivojlantirish-rekrutlash sikli bilan bog'lash prinsipi O'zbekiston uchun moslashtirish uchun nisbatan arzon va institusional jihatdan maqbul.

Singapur: strategik HRM va meritokratiya tamoyillarining institusionallashuvi

Singapur davlat xizmati inson resurslarini rivojlantirish sohasida jahon amaliyotida eng izchil meritokratiya tizimini shakllantirgan mamlakatlardan biri sifatida tan olingan⁴⁷. Ijtimoiy xizmatlar komissiyasi davlat xizmatchilarini rekrutlash, baholash va rivojlantirishda markaziy vakolat organi vazifasini bajaradi. PSC tomonidan joriy etilgan 360 darajali baholash tizimi xodimning faoliyatini — rahbarlar, tengdoshlar va quyi bo'g'in xodimlarning bahosi asosida — ko'p tomonlama tahlil qiladi va ushbu natijalar karyera rivojlantirish rejaları bilan avtomatik bog'lanadi.

Belényesi va Dobos (2022) tomonidan kompetensiyaga asoslangan HRM tizimlari tahlili doirasida Singapur yondashuvining o'ziga xos jihati alohida ta'kidlanadi. Xususan, mazkur modelda kompetensiya doirasi faqat xodimlarni baholash vositasi sifatida emas, balki maosh tuzilmasini shakllantiruvchi asosiy institusional mexanizm sifatida ham namoyon bo'ladi. Ya'ni, turli kompetensiya guruhlari uchun alohida maosh diapazonlari belgilanadi va ushbu diapazonlar ichida hamda ular o'rtasidagi vertikal o'sish kompetensiya talablariga muvofiq ravishda aniqlanadi.

Mazkur yondashuv O'zbekiston kontekstida kuzatilayotgan, ya'ni baholash natijalarining maoshga ta'siri barcha xodimlar uchun bir xil darajada aniq va shaffof emasligi bilan bog'liq muammoni hal etishda muhim nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qilishi mumkin. Shu ma'noda, u mexanik tarzda o'zgarishlardan ko'ra, institusional darajadagi kompleks islohotlar orqali strategik yechimni taklif etadi.

Shuningdek, Singapur davlat xizmati rivojlantirish uchun pul resursini alohida belgilaydi — har bir xodimga yillik rivojlanish byudjeti ajratilib, u o'z bilim sohasiga mos trening va kurslarni mustaqil tanlay oladi. Bu mexanizm tadqiqotimizda aniqlangan 33,7% xodimning rivojlanish uchun vaqt va imkon yo'qligi muammosiga tizimli javob beradi.

Singapur modelini O'zbekistonga o'tkazishdagi asosiy to'siqlar: birinchidan, Singapur maosh darajasi xususiy sektor bilan raqobatdosh bo'lib, buni qo'llab-quvvatlaydigan byudjet O'zbekiston uchun hozirgi bosqichda real emas; ikkinchidan, 360 darajali baholash tizimi tashkiliy madaniyatning ochiqligini va xodimlarning fikr-mulohaza berishga tayyorligini taqozo etadi; uchinchidan, raqamli transformasiya infratuzilmasi rivojlanish darajasida farq mavjud. Biroq meritokratiya tamoyilini maosh tuzilmasiga institusional jihatdan biriktirish prinsipi moslashtirish uchun maqbul.

⁴⁷ Van der Wal, Z. (2017). The 21st century public manager. Palgrave Macmillan.

Uchta model sintezi va O‘zbekiston uchun xulosalar

Uch mamlakat tajribasini umumlashtirib, quyidagi tizimli xulosa chiqarish mumkin: rivojlangan davlat xizmatida inson resurslarini rivojlantirish samaradorligining institusional sharti — baholash, rivojlantirish va rag‘batlantirish jarayonlarini alohida instrumentlar emas, balki yagona boshqaruv sikli sifatida tashkil etish. Adabiyotlar bu xulosani tasdiqlaydi: qat’iy maosh tuzilmalari va baholash natijalari o‘rtasidagi uzilish xodimlarni asosiy ish kutilmalaridan ortiq sa’y-harakat qilishdan mahrum qiladi. MDH mamlakatlardagi tajriba esa qo‘shimcha cheklovni ko‘rsatadi: HRM islohotlariga institusional jinzdiylik, tashkiliy inersiya va individual psixologik to‘siqlar sababli qarshilik yuzaga keladi⁴⁸.

Kravariti va boshq. (2022) tadqiqoti Baxrayn davlat sektori misolida rivojlantirish amaliyoti samaradorligi bevosita rahbar qo‘llab-quvvatlashi (Line Managerial Support for Development, LMSD) va tashkiliy qo‘llab-quvvatlash (Organisational Support for Development, OSD) o‘rtasidagi o‘zaro aloqaga bog‘liqligini ko‘rsatdi. Xususan, LMSD iste’dod rivojlantirish amaliyotlari va faoliyat ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi aloqani to‘liq vositachilik (full mediation) orqali ta’minlaydi. Ushbu xulosa tadqiqotimizdagi bevosita rahbar qo‘llab-quvvatlashiga 84,3% rozilik ko‘rsatkichi bilan hamohang — lekin bu tashkiliy mexanizmlar kuchaytirilmasa, yaxshi niyatli rahbar ham fragmentar tizimda cheklanib qoladi.

MDH mamlakatlar tajribasini tadqiq qilgan Starońova (2017), Mojić & Jovanćević (2020) va Coman & Volintiru (2021) tadqiqotlari umumiy xulosaga keladi: HRM islohotlari rasmiy jihatdan modernizasiya, professionalizasiya va (ayrim mamlakatlar uchun) Yevropa integrasiyasi talablari tomonidan boshlangan, ammo ularning amaliy ijrosi institusional inersiya, siyosiy aralashuv va fragmentar majburlov mexanizmlari sababli cheklangan. O‘zbekiston konteksti ushbu umumiy muammoning o‘ziga xos namunasini namoyon etadi.

Yuqoridagi uch mamlakat tahlili asosida O‘zbekiston uchun transfer qilish mumkin bo‘lgan elementlar va cheklovlar alohida aniqlanadi. Janubiy Koreya tajribasidan moslashtirish uchun maqbul: HR ma’lumotlar bazasini markazlashtirish prinsipi va kompetensiya baholashni yuqori lavozimlarga tayinlashga shart sifatida kiritish. Estoniya tajribasidan moslashtirish uchun maqbul: Newton dasturi tipidagi targetlangan rahbarlik rivojlantirish dasturi va kompetensiya doirasi asosida baholash-rivojlantirish bog‘liqligini institusionallashtirish. Singapur tajribasidan moslashtirish uchun maqbul: rivojlanish uchun ajratilgan vaqt normativi va rivojlanish byudjeti — shaxsiy malaka oshirish uchun xodim tomonidan boshqariladigan zaxira.

⁴⁸ Staronova, 2017; Mojić & Jovancevic, 2020

Davlat fuqarolik xizmatida inson resurslarini rivojlantirish mexanizmlarining solishtirma tahlili

Ko'rsatkich	Singapur	Janubiy Koreya	Estoniya	O'zbekiston
Baholash tizimi	Competency-based 360°; competency bands maosh tuzilmasi bilan bog'liq	Majburiy kompetensiya baholash (MPM); kunlik interaktiv mashqlar; 260 nafar ekspert	Kompetensiya doirasi (6 yo'nalish, 2016); natijaga yo'naltirilgan	KPI tizimi (joriy etilmoqda); mezonlar qisman aniqlangan
Baholash-rivojlantirish bog'liqligi	Tizimli va institusional; baholash natijalari karyera rejalarini bilan avtomatik bog'langan	Yuqori; baholash natijalari lavozimga tayinlash uchun majburiy shart	Raqamli platforma orqali; TCSEC kompetensiya bo'shliqlarini aniqlab, kouching tayinlaydi	Cheklangan; baholash bor guruhda ham 15,3% trening tavsiyasi olmagan
Iqtisodiy rag'batlantirish	Competency bands maosh + shaxsiy rivojlanish byudjeti xodimga ajratilgan	Natijaga bog'liq bonus + karyera o'sishi; MPM ma'lumotlar bazasi (290 000 shaxs) asosida	Shaffof raqamli tizim; 20 soatlik kouching (6 oyda) + Newton dasturi (160–180 soat)	Qisman amalga oshirilgan; maoshga ta'sir 80,2% tomonidan tasdiqlangan, 19,8% inkor etgan
HR analitika	Markaziy raqamli platforma; rivojlanish tarixi va baholash ma'lumotlari integratsiyalangan	MPM davlat bazasi (hrdb.go.kr); 290 000 shaxs ma'lumoti; markaziy va mahalliy organlar uchun	Integratsiyalashgan ye-davlat platformasi; TCSEC 96 yuqori lavozimni markaziy monitoring qiladi	Rivojlanish bosqichida; raqamli tizim hisob-kitob funksiyasi bilan cheklangan
Rivojlanish uchun vaqt	Ishdan rasmiy ajratilgan vaqt; shaxsiy rivojlanish byudjeti xodim tomonidan boshqariladi	Rasmiy ajratilgan; NHI orqali tayyorlov kurslari (2018: 289 nomzodga 8 soatlik kurs)	Raqamli o'qitish imkoni; Newton dasturi ~1 yil (160–180 soat) davom etadi	Cheklangan: 33,7% xodim rivojlanish uchun vaqt yo'qligini qayd etgan
Transferabellik potentsiali (O'zbekiston uchun)	O'rtacha: competency bands prinsipi va rivojlanish byudjeti moslashtirish mumkin	O'rtacha: HR ma'lumotlar bazasi va majburiy baholash — bosqichma-bosqich amalga oshirish mumkin	Yuqori: Newton tipli dastur va kompetensiya doirasi nisbatan arzon moslashtirish mumkin	—

Manbalar: OECD (2017, 2020); Belényesi & Dobos (2022); Korean Ministry of Personnel Management (2020); tadqiqot so'rovnomasi ma'lumotlari (n=921, 2026).

Muhokama

Tadqiqot natijalari mavjud nazariy adabiyotlar bilan muvofiqdir. Perry va hammualliflar (2010) ta’kidlaganidek, baholash tizimi mavjud bo’lsa-da, uning natijalari boshqaruv qarorlariga integrasiya qilinmasa, tizim formal tus olib, motivasion ta’siri pasayadi.

Ushbu xulosa O’zbekiston sharoitida ham tasdiqlandi: rasmiy baholash joriy etilgan guruhda xodimlarning 15,3 foizi trening tavsiyalarini olmagan, bu esa baholash natijalarining amaliyotga to’liq joriy etilmayotganini ko’rsatadi.

Shu bilan birga, tadqiqot natijalari OECD (2021) xulosalaridan qisman farq qiladi. OECD tahlillarida baholash va rag’batlantirish o’rtasidagi uzilish asosan maoshdan qoniqmaslik orqali namoyon bo’lishi qayd etilgan bo’lsa, mazkur tadqiqotda ish qoniqishi yuqori (73,3%) bo’lishiga qaramasdan, rivojlanish imkoniyatlari nisbatan past (68,2%) ekani aniqlandi. Bu esa baholash tizimidagi kamchiliklar, birinchi navbatda, rivojlanish mexanizmiga ta’sir qilayotganini ko’rsatadi.

Shuningdek, vaqt resursining cheklanganligi (33,7%) mazkur tadqiqotning o’ziga xos natijasi sifatida namoyon bo’ldi. Ushbu omil xalqaro adabiyotlarda kam yoritilgan bo’lib, inson resurslarini rivojlantirish jarayonida strukturaviy to’siq sifatida namoyon bo’ladi va uni hisobga olmaslik amaliy mexanizmlar samaradorligini pasaytiradi.

Taklif va tavsiyalar

Tadqiqot natijalari hamda xalqaro tajriba tahlili asosida to’rtta amaliy tavsiya ishlab chiqildi. Mazkur tavsiyalar O’zbekistonning konstitusiyaviy asoslari, ma’muriy iyerarxiyasi va mavjud byudjet cheklovlarini inobatga olgan holda shakllantirildi.

1-tavsiya: Kompetensiyaga asoslangan baholash-rag’batlantirish integrasiyasi

Baholash tizimini rag’batlantirish mexanizmi bilan institusional jihatdan integrasiya qilish zarur. Xalqaro amaliyotda, xususan, Janubiy Koreya va Estoniya tajribasida mazkur integrasiya kompetensiya asosidagi yondashuv orqali amalga oshirilgan bo’lib, har bir kompetensiya darajasiga mos ravishda martaba o’sishi va moddiy rag’bat ko’rsatkichlari belgilanadi.

Janubiy Koreyada yuqori lavozimli davlat xizmatchilari uchun majburiy kompetensiya baholash tizimi (Mandatory Performance Management — MPM) joriy etilgan bo’lib, u malakali baholovchilar ishtirokida amalga oshiriladi. Estoniyada esa 2016 yildan boshlab kompetensiya asosidagi rahbarlik modeli joriy etilgan va u “Newton” dasturi orqali institusionallashtirilgan. Shuningdek, Vengriya tajribasida yagona kompetensiya banki shakllantirilgani qayd etilgan⁴⁹.

O’zbekiston sharoitida mazkur yondashuvni joriy etish huquqiy va institusional muvofiqlashtirishni talab qiladi. Jumladan, Prezident farmoni

⁴⁹ Belényesi va Dobos, 2022. Competency-based Human Resource Management in the Public Service from Educational Perspective

(PF-95, 2025) islohotlar uchun huquqiy asos yaratsa-da, kompetensiya tizimini to'liq joriy etish tegishli davlat organlari bilan muvofiqlashtirish va qonunchilikka o'zgartishlar kiritishni taqozo etadi. Shu bois, ushbu islohotni o'rta muddatli (3–5 yil) bosqichma-bosqich jarayon sifatida amalga oshirish maqsadga muvofiq.

2-tavsiya: Tuzilmaviy vaqt ajratish protokoli

Respondentlarning 33,7% tomonidan ko'rsatilgan vaqt cheklovi muammosini hal qilish maqsadida fuqarolik xizmatchilar uchun rasmiy kasbiy rivojlanish vaqt kvotasi belgilash taklif etiladi. Estoniyaning «Newton» dasturi ushbu yo'nalishda asosiy qiyosiy etalon (*benchmark*) vazifasini o'taydi.

O'zbekiston kontekstida boshlang'ich bosqich uchun oyiga 8–12 soat diapazonida vaqt kvotasi joriy etish va uni BSA buyrug'i orqali rasmiylashtirish tavsiya etiladi. Bu choraning byudjet ta'siri minimal bo'lib, asosan xizmat ichidagi o'quv mashg'ulotlari va nastavniklik tizimi orqali amalga oshirilishi mumkin.

3-tavsiya: Integrsiyalashgan HR ma'lumotlar platformasi (bosqichli joriy etish)

Janubiy Koreyaning hrdb.go.kr platformasi hamda Estoniyaning TCSEC tizimi yuqori institusional salohiyatni talab qilishini inobatga olgan holda, O'zbekiston uchun bosqichma-bosqich yondashuv maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda (1–2 yil) mavjud HRM tizimlarini markazlashtirish va yagona malakalar reyestrini shakllantirish, ikkinchi bosqichda (3–5 yil) esa baholash va rivojlanish ma'lumotlarini real vaqt rejimida integrasiya qilish tavsiya etiladi.

Biroq ushbu yondashuvni amalga oshirishda siyosiy iqtisod risklarini hisobga olish zarur. Xususan, markazlashtirilgan HR ma'lumotlar bazasidan siyosiy nazorat vositasi sifatida foydalanish ehtimoli mavjud. Belényesi va Dobos (2022) Vengriya tajribasida ushbu xavfni qayd etgan. Shu munosabat bilan, O'zbekiston sharoitida ma'lumotlarni himoya qilish mexanizmlarini kuchaytirish hamda HR platformasi faoliyati ustidan mustaqil audit tizimini joriy etish muhim institusional kafolat sifatida qaralishi lozim.

4-tavsiya: Ustoz-shogirt va mentoring tizimini rasmiylashtirish

Singapurning SHINE dasturi va Janubiy Koreyaning *senior-junior* kouching tizimi kasbiy rivojlanishda tashkilot ichidagi bilim uzatishni institusional kafolatlashning samarali usullari sifatida ko'rsatilgan. Ushbu modellar nisbatan past byudjet sarfi bilan nisbatan yuqori samaradorlikka erishish imkonini beradi.

O'zbekiston uchun ustoz-shogirt tizimini BSA tomonidan ishlab chiqilgan va tartibga solingan “kasbiy rivojlanish memorandum” formatida rasmiylashtirish va uni ish faoliyatini baholashda maxsus mezon sifatida kiritish tavsiya etiladi. Bu yondashuv joriy huquqiy asoslar (PF-243, 2024) doirasida amalga oshirilishi mumkin.

Xulosa

Ushbu tadqiqot O‘zbekiston fuqarolik xizmatida inson resurslarini rivojlantirish mexanizmining empirik diagnostikasini amalga oshirib, uning institusional, tarkibiy va operatsional darajadagi kamchiliklarini aniqladi. 921 nafar fuqarolik xizmatchisi (n=921) ishtirokida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari baholash tizimi (15,3%), kasbiy ta‘lim (12,3%) va martaba rivojlanishidagi to‘siqlar (12,2%) fragmentasiyalashgan mexanizmning mavjudligini ko‘rsatdi.

Tadqiqotning asosiy metodologik hissasi shundaki, 33,7% respondentlar tomonidan ko‘rsatilgan vaqt cheklovi muammosi asosiy qiyosiy manbalarda tizimli o‘lchanmagan o‘zgaruvchi sifatida aniqlandi. Bu topilma O‘zbekiston kontekstiga xos asliy empirik dalil bo‘lib, kelgusidagi qiyosiy tadqiqotlar uchun muhim kirish nuqtasini tashkil etadi.

Janubiy Koreya, Estoniya va Singapur tajribalarining qiyosiy tahlili va ularning O‘zbekiston konstitusiyaviy-institusional tuzilishi bilan muvofiqligi tekshiruv asosida ishlab chiqilgan tavsiyalar to‘rtta yo‘nalishni qamrab oladi: baholash-rag‘bat integrasiyasi, kasbiy rivojlanishga vaqt kvotasi, bosqichli HR platformasi va o‘qov tizimi. Ushbu tavsiyalar mavjud huquqiy bazalar (PF-95, 2025; PF-243, 2025) doirasida amalga oshirilishi mumkin.

Tadqiqotning bir qator cheklovlari e‘tirof etilishi lozim. Xususan, kesimli so‘rovnoma dizayni kauzal munosabatlar haqida qat‘iy xulosa chiqarish imkonini bermaydi; yagona hudud doirasidagi namuna natijalarni umumlashtirishni cheklaydi; shuningdek, xalqaro modellarning to‘liq transferligi institusional sig‘im nuqtai nazaridan qo‘shimcha empirik tekshiruvni talab etadi. Shu munosabat bilan, kelgusidagi tadqiqotlarda longitudinal kuzatuvlar, ko‘p mintaqali namuna hamda eksperimental dizaynlardan foydalanish maqsadga muvofiq.

Mazkur tadqiqot O‘zbekistonda fuqarolik xizmati islohotlarining ilmiy asosini boyitishga xizmat qilib, siyosiy qaror qabul qiluvchilar uchun empirik dalillarga asoslangan amaliy yo‘l-yo‘riqlarni taklif etadi. Taklif etilgan takomillashgan mexanizm amaliyotga joriy etilgan taqdirda, davlat boshqaruvida institusional samaradorlik va xodimlarning kasbiy rivojlanish ko‘rsatkichlarini oshirishga ijobiy ta‘sir ko‘rsatishi kutilmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Abdurakhmanova, G., & G‘oyipnazarov, S. (2022). Mahalliy davlat hokimiyati organlarida inson resurslarini boshqarish [Qo‘llanma]. Toshkent.
2. Battaglio, R. P., & Hall, J. L. (2018). Human resource management in public organizations. *Public Management Review*, 20(1), 1–5.
3. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
4. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
<https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

5. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2015). Design principles for essentially digital governance. *Government Information Quarterly*, 32(3), 291–300. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.003>
6. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
7. Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701–709. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
8. Korean Ministry of Personnel Management. (2020). Annual report on public service performance management. MOPM. <https://www.mpm.go.kr>
9. OECD. (2020). Public service leadership and capability: Strengthening the senior civil service. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/17d1c304-en>
10. OECD. (2021). Public employment and management 2021: The future of the public service. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9385e5d7-en>
11. Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
12. PSC Singapore. (2021). Civil service transformation: Building a future-ready public service. Public Service Commission. <https://www.psc.gov.sg>
13. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
14. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
15. UNDP. (2020). Human development report 2020: The next frontier. United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org>
16. Van der Wal, Z. (2017). *The 21st century public manager*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-59384-0>
17. World Bank. (2022). Enhancing government effectiveness and transparency. World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org>
18. O‘zbekiston Respublikasi. (2022). Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risidagi Qonun (O‘RQ–788). <https://lex.uz/docs/6145972>
19. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmoni. (2025, 19 iyun). Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda natijaga yo‘naltirilgan davlat xizmatkorlari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida (PF-95). <https://lex.uz/ru/docs/7587516>
20. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmoni. (2025, 6 dekabr). Davlat xizmatida boshqaruv samadorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida (PF-243). <https://www.lex.uz/uz/docs/7886963>

Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13

Tashkent, Uzbekistan

ilmiymaktab@gmail.com

www.laboreconomics.uz