

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI
DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI HUZURIDAGI
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.20/30.12.2019.S.23.02 RAQAMLI
ILMIY KENGASH**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY
UNIVERSITETI**

HOJIYEV ZAVQIDDIN FARXODOVICH

**YANGI O‘ZBEKISTONDA DAVLAT FUQAROLIK XIZMATINI
INSTITUTIONAL TAKOMILLASHTIRISH TENDENSIYALARI**

22.00.02 – Ijtimoiy tuzilish, ijtimoiy institutlar va turmush tarzi

**SOTSIOLOGIYA FANLARI DOKTORI (DSc) DISSERTATSIYASI
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Оглавление автореферата диссертации доктора наук (DSc)

Contents of the Doctoral (DSc) Dissertation Abstract

Hojiyev Zavqiddin Farxodovich

Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini institutsional takomillashtirish tendensiyalari..... 3

Хожиев Завкиддин Фарходович

Тенденции институционального совершенствования государственной гражданской службы в Новом Узбекистане.....35

Khojiev Zavkiddin Farkhodovich

Trends in institutional improvement of the state civil service in New Uzbekistan71

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ

List of published works.....76

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI
DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI HUZURIDAGI
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.20/30.12.2019.S.23.02 RAQAMLI
ILMIY KENGASH**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI O‘ZBEKISTON MILLIY
UNIVERSITETI**

HOJIYEV ZAVQIDDIN FARXODOVICH

**YANGI O‘ZBEKISTONDA DAVLAT FUQAROLIK XIZMATINI
INSTITUTIONAL TAKOMILLASHTIRISH TENDENSIYALARI**

22.00.02 – Ijtimoiy tuzilish, ijtimoiy institutlar va turmush tarzi

**SOTSIOLOGIYA FANLARI DOKTORI (DSc) DISSERTATSIYASI
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Sotsiologiya fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.4.DSc/S48 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.dsba.uz) va «www.Ziynet» axborot ta'lim portalida joylashtirilgan.

Ilmiy maslahatchi:

Matibayev Tashpo'lat Baltabaevich
sotsiologiya fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Sagdullayev Shamansur Shaxsaidovich
texnika fanlari doktori, akademik

Karimov Bobir Sharopovich
sotsiologiya fanlari doktori, professor

Ernazarova Yorqinoy Ollaberganovna
falsafa fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

«Ijtimoiy fikr» Respublika jamoatchilik fikrini o'rganish markazi

Dissertatsiya himoyasi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi huzuridagi DSc.20/30.12.2019.S.23.02. raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil 6-avgust kuni soat 14:00 dagi majlisida bo'lib o'tadi (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 45-uy. Tel.: (71) 232-60-34; (71) 232-61-04; e-mail: info@dsba.uz). O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi ma'muriy binosi, 11-qavat, 1104-xona).

Dissertatsiya bilan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (359-raqam bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 45-uy. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi ma'muriy binosi, 2-qavat, 202-xona).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil «18» iyul kuni tarqatildi.
(2025-yil «18» iyuldagi 18/7-raqamli reyestr bayonnomasi).



M.B. Bekmurodov,
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash
raisi, sots.f.d., professor

Sh.M. Sodiqova,
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash
kotibi, sots.f.d., professor

A.M. Muxtarov,
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash
huzuridagi ilmiy seminar raisi
o'rinbosari, f.f.d., professor

KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonning rivojlangan mamlakatlarida davlat fuqarolik xizmatini yuqori malakali va kompetentli kadrlar bilan ta'minlash davlat boshqaruvi tizimining samaradorligi va jamoatchilik ishonchini mustahkamlashda hal qiluvchi omillardan biri sifatida e'tirof etiladi. «Davlat fuqarolik xizmati» tushunchasi mazmun-mohiyatiga ko'ra murakkab ijtimoiy paradigma bo'lib, davlat va jamiyat o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtiruvchi, jamoatchilik manfaatlarini ifodalovchi hamda fuqarolarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan professional faoliyat turidir. Rivojlangan xorijiy davlatlarda xususan, Singapurda davlat xizmati jamiyatdagi konseptual va huquqiy islohotlarga asoslangan holda, ochiqlik, samaradorlik va professionallik tamoyillari asosida faoliyat olib boradi. Mamlakat Bosh vaziri Li Kuan Yu tomonidan ilgari surilgan meritokratiya – layoqat va salohiyatga asoslangan boshqaruv tizimi orqali davlat xizmati tubdan isloh qilinib, sohaga samarali boshqaruvi mexanizmlari joriy etilgan. Natijada mamlakatda yuqori malakali, mas'uliyatli va halol xizmatchilardan iborat davlat xizmatchilari korpusini shakllantirishga erishilgan.

Dunyoda olib borilayotgan sotsiologik tadqiqotlarda davlat fuqarolik xizmatchisining jamiyatdagi ijtimoiy vazifasi, davlat va fuqarolar o'rtasida samarali muloqotni tashkil qilishdagi ishtiroki hamda fuqarolik jamiyati institutlari bilan o'zaro aloqalari tizimli ravishda tadqiq qilinmoqda. Bunday tadqiqotlarda davlat fuqarolik xizmatini tashkil qilishning ijtimoiy-institutsional asoslari – nomzodlarni tanlash va saralab olish, xodimlarning kasbiy salohiyatini rivojlantirish, barqaror kasbiy faoliyatni ta'minlash, faoliyat samaradorligini obyektiv baholash, yuqori malakali kadrlar zaxirasini shakllantirish, ijtimoiy va moddiy jihatdan qo'llab-quvvatlash, sohani raqamlashtirish bilan bog'liq masalalar sotsiologik nuqtayi nazardan dolzarb ilmiy muammolar sifatida qaralmoqda. Zamonaviy jamiyatda kechayotgan modernizatsiya jarayonlari ko'rsatib o'tilgan masalalarga daxldor zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini davlat fuqarolik xizmatiga joriy etishni taqozo qilmoqda. Bu esa davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirish tendensiyalarini sotsiologik va amaliy jihatdan tahlil qilish hamda ilmiy asosda o'rganish zaruratini vujudga keltiradi.

Yangi O'zbekistonni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlaridan biri bu – davlat fuqarolik xizmatini yagona tizim sifatida institutsional takomillashtirish hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan mamlakatimiz taraqqiyotining yangi bosqichida davlat fuqarolik xizmatini zamonaviy talablar va xalqaro standartlar asosida tashkil etish, uning samaradorligini va shaffofligini oshirishga qaratilgan izchil islohotlar amalga oshirilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyev tomonidan «Bugun hayotning o'zi bizdan davlat xizmati tizimini yanada samarali tashkil etish, ushbu yo'nalishda ham professional, tezkor tuzilmalarni shakllantirishni talab qilmoqda»¹, degan konseptual g'oya nechog'li to'g'ri va haqqoniy ekanligini hayotning o'zi tasdiqlamoqda. Davlat fuqarolik xizmatini yaxlit tizim sifatida tadqiq qilish, uning samaradorligini oshirish, davlat fuqarolik xizmatchilarini rivojlantirish, ularning xizmat majburiyatlari va kompetensiyalari doirasidagi vazifalarni amalga oshirishning samarali shakl va usullarini

¹Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: «O'zbekiston» nashriyoti, 2021. – B. 92.

amaliyotga tatbiq etish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Ayniqsa, mazkur sohada zarur institutsional imkoniyatlarni shakllantirish va mustahkamlash, mazkur jarayonni sotsiologik nuqtayi nazardan ilmiy tadqiq qilish, uning nazariy-metodologik asoslarini takomillashtirish hamda ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi «Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida»gi O‘RQ–788-son va 2024-yil 5-iyundagi «O‘zbekiston Respublikasining «Manfaatlar to‘qnashuvi to‘g‘risida»gi O‘RQ–931-son qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi «O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF–5843-son, 2022-yil 20-apreldagi «Davlat xizmatlari ko‘rsatishni soddalashtirish, byurokratik to‘siqlarni qisqartirish hamda davlat xizmatlari ko‘rsatish milliy tizimini rivojlantirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF–113-son, 2022-yil 21-dekabrdagi «Yangi O‘zbekiston ma‘muriy islohotlarini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF–269-son, 2023-yil 25-yanvardagi «Respublika ijro etuvchi organlari faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi PF–14-son, 2023-yil 11-sentabrdagi «O‘zbekiston – 2030» strategiyasi to‘g‘risida»gi PF–158-son, 2024-yil 2-fevraldagi «Mahalliy davlat hokimiyati organlari faoliyatining samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF–28-son, 2024-yil 13-martdagi «Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari faoliyati samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF–49-son, 2025-yil 19-iyundagi «Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF–95-son farmonlari, 2019-yil 3-oktabrdagi «O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PQ–4472-son qarori, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktabrdagi «Davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan odob-axloq qoidalariga rioya etilishini ta‘minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi 595-son, 2023-yil 22-sentabrdagi «Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi 492-son, 2024-yil 31-iyuldagi «Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari hamda xo‘jalik birlashmalari rahbarlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyatini eng muhim ko‘rsatkichlari asosida baholashni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi 463-son, 2025-yil 9-apreldagi «Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining inson resurslarini boshqarish bo‘yicha faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi 212-son qarorlari hamda ushbu faoliyatga tegishli boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni bajarishga mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanish va ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining «Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari» deb nomlanuvchi birinchi ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi. Hozirgi kunda davlat xizmatini institutsional rivojlantirish tendensiyalarini o'rganishga ixtisoslashgan bir qator ilmiy-tadqiqot markazlari va oliy ta'lim muassasalari faoliyat olib bormoqda. Xususan, Civil Service College (Singapur), National Academy of Governance (Xitoy), National Institute of Public Administration (Yaponiya), National Human Resources Development Institute (Janubiy Koreya), Australian Public Service Academy (Avstraliya), The School of Public Affairs (AQSh), Institute of Local Government Studies va Civil Service College (Buyuk Britaniya), l'Institut national du service public (Fransiya), Rossiya Federatsiyasi Prezidenti huzuridagi Rossiya xalq xo'jaligi va davlat xizmati akademiyasi (Rossiya Federatsiyasi), O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi va O'zbekiston Milliy universiteti (O'zbekiston)² tomonidan tadqiqot va izlanishlar olib borilmoqda.

Xorijiy mamlakatlarda davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirish sohasida olib borilgan tadqiqotlar natijasida ushbu yo'nalishda muayyan ilmiy asoslangan xulosalarga kelingan. Xususan, zamonaviy talablarga javob beradigan davlat xizmatini tashkil qilish, innovatsion va samarali boshqaruv mexanizmlarini joriy qilish, inson resurslarini strategik boshqarish, menejment, liderlik va tashkiliy rivojlanishni ta'minlash, davlat xizmatchilarida halollikni rivojlantirish, jamiyatga ko'rsatilayotgan davlat xizmatlarining sifatini oshirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar amalga oshirilgan (Civil Service College, Singapur). Davlat xizmatini modernizatsiyalash, milliy boshqaruv sohasini rivojlantirish, oliy va o'rta bo'g'in rahbarlarini tayyorlash tizimini takomillashtirish, xizmatchilar salohiyatini oshirishda «bir maktab to'rt institut» tamoyili asosida ish olib borish, kompetensiyalarni uzluksiz oshirish va karyera masalalari ochib berilgan (National Academy of Governance, XXR). Yosh liderlarni tayyorlash, fuqarolarga xizmat qilish mas'uliyatini oshirish, sifat va qobiliyatlarini, o'zaro tushunish va chuqur ishonchni rivojlantirish hamda shu orqali davlat xizmatchilarida maqsadga erishishda birdamlik tuyg'usini oshirish masalalariga e'tibor qaratilgan (National Institute of Public Administration, Yaponiya). Moslashuvchan davlat kadrlar siyosatini ishlab chiqish, yuqori lavozimlarda ishlash uchun iqtidorli talabgorlarni saralab olish, davlat xizmatida «karyera» modelini takomillashtirish, «xalqqa yo'nalganlik» va «meritokratiya» tamoyillarini joriy qilish, global va innovatsion liderlikni rivojlantirishga qaratilgan mexanizmlar ishlab chiqilgan (National Human Resources Development Institute, Koreya Respublikasi). Jamoada yuqori samardorlikka erishish, boshqaruv jarayonlariga to'sqinlik qiluvchi holatlarni tahlil qilish, loyihalash, ishlab chiqish va turli ssenariylar bo'yicha brifinglar o'tkazish va qaror qabul qilish bo'yicha ko'nikmalarni rivojlantirish, tashqi va ichki mehnat munosabatlarini samarali yo'lga qo'yish masalalari ochib berilgan (Australian Public Service Academy, Avstraliya). Federal davlat xizmatchilarini qo'llab-quvvatlash, fuqarolik xizmatiga qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish, xodimlarning ijtimoiy himoyasi va moddiy kafolatlarini kuchaytirish, davlat va xususiy sektor lavozimlarida faoliyat yuritish imkoniyatlarini kengaytirish, davlat-xususiy sherikchilik sohalarini rivojlantirish, davlat va jamoat tashkilotlari faoliyatida adolat tamoyili asosida

²<https://www.csc.gov.sg/>; <http://www.ccps.gov.cn/>; <https://www.jinji.go.jp/eng/>; <https://www.nhi.go.kr/eng/>; <https://www.apsacademy.gov.au/aps-craft/>; <https://www.birmingham.ac.uk/schools/government/departments/local-government-studies/>; <https://www.civilservicecollege.org.uk/>; <https://www.american.edu/spa/> <https://insp.gouv.fr/>; <https://ranepa.ru/>; <https://dsba.uz/uz/>; <https://nuu.uz>

xizmat ko'rsatish orqali ijtimoiy va siyosiy muammolarni hal qilish masalalari atroflicha o'rganilgan (The School of Public Affairs, AQSh). Har bir davlat xizmatchini tayyorlashga individual yondashuvni qo'llash, davlat xizmatini markazlashgan yagona boshqaruv tizimi asosida tashkil etish, biznes vakillarini davlat xizmatiga jalb qilish, mehnat faoliyatini ilmiy asosda tashkil qilish, xizmat faoliyatini samaradorlik ko'rsatkichlari asosida baholash, submilliy, shahar va mahalliy boshqaruv sohaslarini takomillashtirish hamda siyosiy-ma'muriy sohadagi munosabatlar tadqiq qilingan (Institute of Local Government Studies va Civil Service College, Buyuk Britaniya). Krizis vaziyatlarda boshqaruv, menejment, muzokaralar olib borish, samarali kommunikatsiyani ta'minlash, davlat xizmati uchun milliy boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish masalalari bo'yicha ilmiy-amaliy yechimlar ishlab chiqilgan (l'Institut national du service public, Fransiya). Ijtimoiy sohada boshqaruv, siti-menejment, davlat xizmatchilari va fuqarolar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish, milliy va hududiy hokimiyat boshqaruv faoliyatini tashkil qilish va takomillashtirish mexanizmlari ishlab chiqilgan (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, RF). Mahalliy hokimiyat vakillik organlari boshqaruv tizimidagi kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash hamda ma'muriy boshqaruv tizimini tashkil etish va takomillashtirish masalalari asosida davlat boshqaruvini rivojlantirish, shuningdek umidli yoshlarni xorijiy davlatlarning yetakchi oliy ta'lim muassasalarida ta'lim olishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan mexanizmlar ishlab chiqilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi, O'zbekiston). O'zbekistonda davlat xizmati sohasida kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish, davlat fuqarolik xizmatchilarining faoliyatini sotsiologik baholash, davlat xizmatchisining etikasi masalalariga alohida e'tibor qaratilgan (Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universiteti, O'zbekiston).

Dissertatsiyada yuqorida keltirilgan manbalar analitik va sintetik tahlil etilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Davlat fuqarolik xizmatini modernizatsiya qilish, uning tashkiliy-huquqiy asoslarini takomillashtirish va samaradorligini oshirish masalalari jahon sotsiologiyasida alohida ilmiy-amaliy yo'nalish sifatida shakllangan bo'lib, bu sohada Sharq va G'arb mamlakatlari olimlari tomonidan davlat boshqaruvi tizimining institutsional asoslari, kadrlar siyosatining ijtimoiy mexanizmlari va fuqarolik xizmatining jamiyat barqarorligiga ta'siri kabi masalalar kompleks o'rganilgan. Ushbu yo'nalishda ishlab chiqilgan xalqaro va mahalliy tahliliy modellar, nazariy konsepsiyalar hamda empirik tadqiqotlar davlat fuqarolik xizmatini sotsiologik nuqtayi nazardan o'rganish imkoniyatini kengaytirgan. Shu nuqtayi nazardan, davlat fuqarolik xizmatini tadqiq etishning nazariy-metodologik asoslari va ushbu sohadagi muammolarning o'rganilganlik darajasini quyidagicha tahlil qilamiz.

Qadimgi yunon mutafakkiri Suqrot davlat boshqaruvida shaxsiy fazilatlarga alohida e'tibor qaratib, bunday toifadagi amaldorlar yoki davlat xizmatchilari axloqiy jihatdan yetuk, adolatli, mas'uliyatli bo'lishi kerakligini, bilimi va donoligi bilan xalqni to'g'ri yo'lga boshlashi kerakligini ta'kidlaydi. U boshqaruvni san'at sifatida baholab, uning asosiy maqsadi xalq yo'lidagi fidokorlik bilan xizmat qilish kerakligini ko'rsatib o'tadi³. Platon «ideal davlatda donolik, jasorat, me'yor va adolat kabi to'rt tamoyil ustuvor bo'lishi kerakligini, odillikni esa davlat boshqaruviga oid fazilat sifatida talqin qiladi. Davlat

³Новая философская энциклопедия // <https://iphras.ru/elib/0829.html>

xizmatidagi shaxslar birinchi navbatda ko'rsatib o'tilgan sifatlarga ega bo'lishlari kerak»ligini ta'kidlaydi⁴. Aristotel esa ratsional va mukammal siyosiy shaklni tanlashda demokratik boshqaruvga alohida e'tibor qaratadi. Davlatning asosiy maqsadi – fuqarolarga farovon hayotni ta'minlashi kerak, deb hisoblaydi. Olim davlat qurilishining olti (monarxiya, aristokratiya, politiya, tiraniya, oligarxiya, demokratiya) turlarini ajratib ko'rsatadi⁵. Mazkur fikrlar davlat xizmatchilari faoliyati keng ijtimoiy munosabatlar tizimida shakllanuvchi axloqiy qadriyatlar, fazilatlar va jamiyatning normalari bilan uyg'unlashgan holda amalga oshirilganligini ko'rsatib turibdi.

Davlat va jamiyat boshqaruvi masalalari ijtimoiy munosabatlarning asosiy yo'nalishlaridan bir sifatida qadimgi mutafakkirlarning e'tiborida bo'lgan. Bu boradagi yondashuvlarda ideal davlat va fozil jamiyat modelini shakllantirishda asosiy ustuvorlik – jamiyat a'zolarining ma'naviy-axloqiy kamolotiga, insonlar o'rtasidagi ijtimoiy hamkorlikka, adolat boshqaruvga, rahbar shaxsining ma'rifatliligiga, jamiyatda ijtimoiy tenglik va barqarorlikni ta'minlashga e'tibor qaratilgan. Xususan, Abu Nasr Forobiy o'z asarlarida fozil jamiyat modelini shakllantirib, fozil shaharga o'n ikkita sifatni o'zida mujassamlashtirgan ma'rifatli va axloqli hukmdor rahbar bo'lishi kerakligini ta'kidlaydi. Abu Ali ibn Sino «fozil» va «johil» shaharlarda hokimiyatni amalga oshirish, ideal davlat qurish jamiyat a'zolarining ma'naviy-axloqiy rivojlanganligiga bog'liqligi bilan bog'laydi. Abu Rayhon Beruniy davlatni adolat asosida tashkil etish insonlar o'rtasidagi tabiiy hamkorlikning natijasi sifatida qaraydi, bunda rahbar jamiyatda tenglik va ijtimoiy muvozanatni ta'minlashi kerakligini ta'kidlaydi. Yusuf Xos Hojib esa inson va jamiyat hayotida adolat, aql-idrok, axloqiy sifatlari, oqilona boshqaruv orqali tartib, barqarorlikka va saodatga erishishlari mumkin deb hisoblaydi. Nizomulmuluk hukmdor davlatni boshqarishda maslahatchilar bilan kengashib qaror qabul qilishini, davlatning barqarorligini odil va zakovatli rahbar shaxsi bilan bog'laydi⁶.

Davlat boshqaruvida rahbar va mansabdor shaxslar faoliyatini aniq tartib, mas'uliyatli kengashuv va oqilona qaror qabul qilishga asoslangan institutsional tizim orqali tashkil etish masalalari «Temur tuzuklari»da ko'rsatib o'tilgan. Uning davlatchiligi markazida xalq va davlat manfaatlari ustuvor ahamiyat kasb etgan bo'lib, ushbu masalaga bag'ishlangan tuzuklarida davlatni idora qilishga oid tamoyillar, davlat kengashlarining davlatchilik tarixidagi o'rni masalalari o'rin egallagan. Asarda vazir, amirlar, beklar, muftiy, muhtasib, qozikalon, sadr va boshqa mansabdor shaxslarning xizmat qilish tuzigi, faoliyat tartibi va qoidalari batafsil yoritilgan⁷. Amir Temur adolatni davlat boshqaruvining asosiy tamoyili sifatida e'tirof etib, mansabdor shaxslarning fazilatli va vijdonli bo'lishi zarurligini ta'kidlagan. Shuningdek, u mamlakatni boshqarish samaradorligi – munosib shaxslarni to'g'ri tanlash va ularni tegishli lavozimlarga joylashtirishga bog'liq, deb bilgan. Bunda vazir maqomiga ega bo'lishi lozim bo'lgan aql-farosatli, xalq ahvolidan xabardor, sabrlik va chidamlilik kabi fazilatlariga ega bo'lishiga doir fikrlar bildirilgan.

Ta'kidlash joizki, ulug' Sohibqiron barpo etgan davlat xizmati vazifalari muayyan darajada funksional negizda tartiblashgan bo'lsa-da, tarkibiy-tuzilmaviy masalalarni aniq

⁴Платон. Государство. //www.civisbook.ru/files/File/Platon.Gosudarstvo.pdf; RexMartin. The ideal state in Plato's «Republic». History of Political Thought Vol. 2, No. 1 (Spring 1981), pp. 1-30 // <https://www.jstor.org/stable/26211766>

⁵Aristotle. Politics // <https://pressbooks.online.ucf.edu/ancientpoliticalphilosophy/chapter/aristotle-politics/>

⁶Olimlarning asarlari va qarashlari dissertatsiya matnida keltirilgan.

⁷Temur tuzuklari. – Toshkent: «Hilol media». – 2019. 192 b.

boshqaruv mexanizmiga transformatsiyalash borasidagi boshqaruv faoliyati tugal va tizimli bosqichga ko'chmagan edi.

Mirzo Ulug'bekning davlat boshqaruviga oid ta'limoti mazmun-mohiyatiga ko'ra, ilm-ma'rifatga asoslangan, adolatni markazi o'ringa qo'ygan, inson manfaatlari ustuvor bo'lgan ijtimoiy adolat modeli hisoblanadi. U o'zining qarashlarida ilm va ma'rifatni davlat boshqaruvining poydevori deb biladi. Ulug'bek ilmsiz jamiyat taraqqiy etmasligini ta'kidlab, davlatni boshqaruvining asosi adolatga tayanishi kerakligini ta'kidlaydi. U qarorlar qabul qilishda vazirlar, ulamolar va donolarning maslahatiga tayangan, xalqning dardu tashvishidan xabardor bo'lishi hamda ularga nisbatan adolatli munosabatda bo'lishi kerakligiga urg'u bergan.

Alisher Navoiy o'zining asarlarida davlat boshqaruvi, podshoh shaxsiyatiga xos fazilatlar, odil hukm yuritish, amaldorlar odobi va xalq bilan munosabatlari masalalariga e'tibor qaratgan. Mutafakkirning fikriga ko'ra, davlatning mustahkamligi va xalqning farovonligi podshohning adolatli bo'lishiga bog'liq. A.Navoiy ideal hukmdomi ilmi, rahmdil, kechirimli, manmanlikdan yiroq, davlatni boshqarishda adolatga tayanadigan va fuqarolarning holidan xabardor bo'lgan shaxs sifatida tasviflaydi. Bunday rahbar aqlli maslahatlarni qabul qilishi, o'zining atrofidagi amaldorlar va maslahatchilarning yuksak axloqiy fazilatlarga ega, halol, podshoni odil qarorlar qabul qilishga undashi lozimligini ta'kidlaydi.

Zahiriddin Muhammad Bobur davlatni idora qilishga oid ta'limotida davlat boshqaruvi, mulozimlar faoliyatini tashkish qilish, odil hukmdor, xalq farovonligi, harbiy intizom, davlat mulozimlarining yuksak axloqiy sifatlari muhim o'rin egallaydi. Uning qarashlarida podshoh xalqning ahvolidan xabardor bo'lishi, hukmdorlik faqat siyosiy kuchgagina emas, balki aql, bilim va maslahatga asoslanishi kerakligini alohida ta'kidlaydi. Shu sababli u qarorlar qabul qilishda bilimli, vijdonli va keng tafakkurga ega shaxslar bilan maslahatlashgan. Bobur davlat xizmatidagi shaxslar uchun mas'uliyat, halollik va xalqqa sadoqatni zarur sifatlar sifatida ko'rsatadi.

Xoja Samandar Termiziy o'zining ta'limotida davlatchilikning asosi sifatida adolatni belgilab, davlat rahbariga xos bo'lgan sifatlarga alohida e'tibor qaratgan. Uning ta'kidlashicha, sulton o'zini xalqdan ustun qo'ymasligi, xalq bilan birga bo'lishi, xalqning ahvolidan xabardor bo'lishi zarur. Davlatni idora qilishda aqlga, ilmga va axloqqa tayanishi, halol va pokiza bo'lishi, qaror qabul qilishda xalq manfaatlarini ustun qo'yishi rahbar shaxsi uchun asosiy talablardan sanaladi. Shuningdek, olim islom axloqiy me'yorlariga amal qilishni davlat xizmatchilari faoliyatining asosiy tamoyili bo'lishi kerakligini ta'kidlaydi⁸.

Tarixiy davrlar mobaynida mazkur mutafakkirlar tomonidan davlat va jamiyat boshqaruvi masalalariga doir turli g'oyalar ilmiy tahlil etilgan bo'lib, boshqaruvning asosiy maqsadi sifatida adolat va axloqiy me'yorlarga tayanadigan samarali davlat boshqaruvi tizimini shakllantirish masalasi ularning e'tibor markazida bo'lgan. Bunday qarashlar zamonaviy davlat fuqarolik xizmatiga oid nazariyalar bilan uyg'unlikda tahlil etilib, ularni ushbu dissertatsiya tadqiqoti doirasida chuqur o'rganish davlat boshqaruvi tizimining institutsional sohalarini takomillashtirishda muhim manba bo'lib xizmat qiladi.

⁸Olimlarning asarlari va qarashlari dissertatsiya matnida keltirilgan.

G'arbiy Yevropa mamlakatlari va Amerikada insoniy munosabatlari maktabi vakillari tomonidan tashkilotlarda xodimlarini tanlash, tarbiyalash va joy-joyiga qo'yish bo'yicha boshlangan islohotlar xodimlarni boshqarish texnologiyalarini takomillashtirishning yangi davrini boshlab berdi. Sohaga ilmiy boshqaruv maktabi namoyandalarning yondashuvlari joriy qilinishi natijasida tashkilotlarda mehnatni tashkil qilish ilmiy jihatdan tadqiq qilina boshlandi. Xususan, ta'lim muassasalarida «Public administration» o'quv dasturlari joriy etilib, T.Parsons, R.Mertonlarning funksionalizm va strukturalizm, E.Giddensning tuzilma, R.Skottning institutsional, M.Krozening tashkilotning strategik tahlili nazariyalari orqali davlat fuqarolik xizmatini jamiyatning ijtimoiy instituti sifatida o'rganish, O.Kontning taraqqiyot va samaradorlik haqidagi g'oyalari muhim poydevor bo'lib xizmat qildi. Shuningdek, klassik olimlar T.Gobbs, P.Sorokin, Fredrik U.Teylor, G.Ford, G.Emerson, F.Gilbert, L.Gilbert, A.Fayol, M.Veber, R.Laykert, M.Follet, E.Meyo, Ch.Barnard, D.Mak-Gregor, U.Ouchi, A.Maslou, F.Gersberg, A.Giddens asarlarida davlat xizmatida rahbar shaxsi, hukumat va byurokratiya, mehnatni ilmiy va ratsional tashkil qilish, faoliyat samaradorligi, mehnat faoliyatidagi standartlar, stratifikatsiya, rejalashtirish, funksiyalarni muvofiqlashtirish, nazorat va yetakchilik nazariyalari, xodimlarni rivojlantirish, motivatsiyalash, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash va boshqa masalalar yoritilgan⁹.

G'arbiy Yevropa va Amerikada shakllangan insoniy munosabatlar maktabi hamda ilmiy boshqaruv nazariyasiga asoslangan yondashuvlar davlat fuqarolik xizmati sohasida tub o'zgarishlarga asos soldi. Ushbu maktablar va nazariy yondashuvlar asosida xodimlarni tanlash, tayyorlash va lavozimlarga joylashtirish ishlari tizimli asosda tashkil etildi, davlat xizmatida rahbar shaxs, byurokratiya, mehnatni ilmiy tashkil qilish, funksiyalar muvofiqligi, samaradorlik va motivatsiya kabi masalalar ilmiy tadqiq etila boshlandi, «Public Administration» fan sifatida shakllanib, funksionalizm, strukturalizm va taraqqiyot nazariyalari davlat xizmatini ijtimoiy institut sifatida anglashda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

Ta'kidlash lozimki, G'arbiy Yevropa va Amerikada shakllangan insoniy munosabatlar maktabi va ilmiy boshqaruv nazariyalari davlat fuqarolik xizmati tizimida

⁹Parsons T. The social system. Taylor & Francis e-Library 2005. // <https://core.ac.uk/download/pdf/34221806.pdf>; Merton R. Social Theory and Social Structure (1949; rev. ed. 1968) // <https://www.britannica.com/topic/Social-Theory-and-Social-Structure>; Гоббс Т. Сочинения в двух томах. Том I. // Пер. с лат. и англ.; сост., ред. изд., авт. вступ. ст. и примеч. В.В. Соколов. – М.: Мысль, 1989. 622с.; Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – Москва, 1992. – С. 334.; Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. eBook. Most recently updated: November 4, 2011; Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – Москва: Экономика, 1992. – 224с.; Gilbreth F.B. Primer of Scientific Management. Adamant Media Corporation, 1999. 107p.; Gilbreth L.M. The psychology of management; the function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste. 1914. New York, Sturgis & Walton Company 344 p.; Henry Fayol. General and Industrial Management. Martino Publishing, 2013. – P. 142.; Max Weber, «Ideal Bureaucracy» in The Theory of Social and Economic Organizations (ed. & trans. Talcott Parsons & Alexander H. Henderson). (New York: Oxford University Press, 1922/1947); Лайкепт Р. Организация человека: Управление и ценность. – NewYork: McGraw Hill, 1967. – 258с.; Mary Parker Follett: Prophet of Management. Boston, 1995. P. 276.; Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston, MA: Harvard University Press, 2003. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203487273>; Бурганова Л., Савкина Е. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. Монография. – Москва: Инфра-М. – 2013. – С. 111.; Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. 1968. Перевод В.Кошкина. 2009. Издательство «Социум» 441с. // <https://www.litres.ru/book/chester-barnard/funkcii-rukovoditelya-vlast-stimuly-i-cennosti-v-organizac-3953225/chitat-onlayn/>; Douglas M. McGregor. The Human Side of Enterprise // <https://mitsloan.mit.edu/institute-work-and-employment-research/douglas-m-mcgregor>; William Ouchi's Theory Z // <https://www.geeksforgoeks.org/william-ouchis-theory-z/>; Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2019. 400с.; Herzberg's Two-Factor Theory in Project Management // <https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/>; Sotsiologiya. – Toshkent: «Sharq» NMAK, 2002. – B. 233-274.

institutsional yondashuv asoslarining shakllanishini mustahkamladi. Tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, bu sohani institutsional nuqtayi nazardan o'rganish tuzilma va funksiyalar chegarasida cheklanib qolmasdan, inson salohiyati, raqamli texnologiyalarning tizimga integratsiyalashuvi, shuningdek, fuqarolar va jamoatchilik bilan munosabatlardagi yangi institutsional o'zaro ta'sir mexanizmlarini ham qamrab olishi lozim. Bu kabi murakkab va ko'p qirrali jarayonlarni tadqiq etish multidissiplinar yondashuvlarni talab qiladi hamda davlat fuqarolik xizmatini yangicha modellashtirishda innovatsion ilmiy paradigmalarning o'rnini yanada mustahkamlaydi.

Mustaqil davlatlar hamdo'stligi davlatlari olimlari G.Borshevskiy, N.Dexanova, G.Atamanchuk, S.Jukova, N.Korostilyeva, A.Margolin, P.Dutkevich, V.Manoxin, K.Magomedov, A.Turchinov, Yu.Kozlov, Yu.Starilov, A.Baxrax, Yu.Antropov, B.Lazarev, A.Obolonskiy, G.Dosmagambetova, A.Rzaev, G.Suleymenova, O.Chupris, A.Nasirov va boshqalarning asarlarida davlat xizmati, uning tarixiy shakllanishi va tizimi, ma'muriy-huquqiy, ijtimoiy, siyosiy jihatlar, davlat xizmatchilarining ijtimoiy maqomi, professional faoliyati samaradorligini baholash va boshqa masalalari yoritilgan¹⁰.

MDH olimlari o'z asarlarida davlat xizmatining tarixiy rivojlanishi, huquqiy asoslari, ma'muriy tuzilishi, davlat xizmatchilarining maqomi va faoliyatiga oid masalalarni keng qamrab olgan bo'lsalar-da, global tendensiyalar va boshqaruv amaliyotidagi yangilanishlar kontekstida davlat fuqarolik xizmatining ayrim muhim yo'nalishlari sotsiologik jihatdan yetarlicha darajada empirik tahlil etilmagan.

O'zbekiston mustaqillikka erishganidan so'ng davlat boshqaruvi va davlat xizmatini takomillashtirish masalalariga alohida e'tibor qaratilib, sotsiologiya, huquqshunoslik, falsafa kabi turli ilmiy sohalarda keng qamrovli tadqiqotlar olib borildi. Bu borada M.Bekmurodov, T.Matibayev, A.Xolbekov, Sh.Sodiqova, A.Seitov, O.Abdudzimov, A.Yuldashev, S.Otamuratov, B.Farfiyev kabi sotsiolog olimlarning tadqiqotlarida davlat boshqaruvi, boshqaruv sotsiologiyasi, davlat xizmati samaradorligini oshirish, kadrlar siyosati, davlat xizmatchilarini tayyorlash, kasbiy madaniyatini rivojlantirish, davlat xizmatchisi etikasi va imiji, ma'naviy-axloqiy jihatlar, korrupsiyaga

¹⁰Борщевский Г.А. Государственная служба. – Москва: Юрайт. 2021. – С. 318.; Деханова Н.Г. Социология государственной службы. – Москва: Юрайт, 2021. – С. 13.; Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. Изд-2-е. доп. – Москва: РАГС. 2008. – С. 122.; Жукова С.М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: монография. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. – 116 с.; Коростылева Н.Н. Социологический мониторинг проблем профессионального развития и кадровых процессов в государственной гражданской службе. – Москва. 2014. – 31 с.; Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А.М. Марголина и П. Дуткевича. – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013. – 272 с.; Манохин В.М. Государственная служба. – Москва., 1966. – С. 5-14.; Магомедов К.О. Социология государственной службы. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – С. 49-50.; Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография. – М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. – 234 с.; Козлов Ю.М. Административное право. – Москва: 1999. – С. 58.; Стариков Ю.Н. Институт государственной службы: содержание и структура // Государство и право, 1996. № 5. – С. 14.; Бахрах А.П. Административное право. – Москва., 1993. – С. 102.; Антропов Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 172 с.; Лазарев Б.М. Государственная служба. – Москва: БЕК, 1993. – С. 5-6.; Государственная служба (комплексный подход) / Отв. ред. А.В. Оболюнский. – Москва: Дело, 2003.; Рзаев А.Г. Реформы государственной службы: зарубежный опыт и реалии Азербайджана. Научный журнал Право и управление. XXI век. 2009. №1. – С. 94-100.; Досмагамбетова Г.И. Совершенствование методов оценки деятельности государственных служащих: монография. – Астана, 2014. – 159 с.; Чуприс О.И. Теоретико-правовые проблемы государственной службы Республики Беларусь. – Минск: Право и экономика, 2009. – 310 с.; Насыров А.Т. Основы государственного и муниципального управления Кыргызской Республики. – Бишкек. 2017. – 254 с.

qarshi kurashish, davlat va jamiyat o'rtasidagi kommunikatsion aloqalari kabi masalalar davlat fuqarolik xizmatining tarkibiy qismi sifatida o'rganildi¹¹.

Ta'kidlash lozimki, O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirishga doir muammolarning ayrim sohalari alohida yo'nalishlar kesimida tadqiq etilgan bo'lib, bunda davlat xizmati, davlat xizmatchilarining faoliyati, kasbiy madaniyatini rivojlantirish va axloqini shakllantirish kabi jihatlariga e'tibor qaratilgan. Xususan, siyosatshunoslar Q.Q. Quranboyev davlat boshqaruv kadrlar tizimi: shakllanish va rivojlanish bosqichlari, F.R. Ravshanov rahbar kadrlar tanlash asoslari, M.U. Atamuratov rahbar va boshqaruv kadrlar tizimining modernizatsiyalash jarayoni, O.A. Xasanov O'zbekistonda siyosiy modernizatsiya jarayonlarida davlat kadrlar siyosatini rivojlantirish tendensiyalari, O.B. Shakarov davlat xizmatchilari faoliyatida axloqiy sifatlarning o'rni, K.M. Mirzaaxmedov aholiga sifatli davlat xizmatlarini ko'rsatishning siyosiy hokimiyat legitimligidagi o'rni; iqtisodchi A.O. Ochilov yuqori malakali kadrlar tayyorlashni boshqarish samaradorligini oshirish; faylasuflar L.A. Muhammadjanova davlat xizmatchisining etikasi va imiji, Yo.O. Ernazarova davlat xizmatchisi kasbiy madaniyatining rivojlanishi; huquqshunoslar O.T. Husanov davlat fuqarolik xizmati huquqiy asoslarining rivojlanish istiqbollari, N.Sh. Said-Gaziyeva davlat xizmatini isloh etish masalalari, E.T. Xojiyev davlat xizmatini takomillashtirish va boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish, X. Azizov, X. Xayitov, Sh. Asadov, A. Yo'ldoshev, D. Bekchanov, F. Yuldashevalar davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish, F.B. Maxmudov davlat xizmatda manfaatlar to'qnashuvining oldini olish, B.B. Alimov, D. Raximovlar davlat xizmatini tasniflash bo'yicha xorijiy davlatlar tajribasi masalalari bo'yicha tadqiqotlar olib borganlar¹².

¹¹Bekmurodov M.B. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi. – Toshkent: «Yoshlar nashriyot uyi», 2020. – 436 b.; Matibayev T.B. Ijtimoiy hamkorlik – millatlararo totuvlik va dinlararo bag'rikenglikni ta'minlash vositasi. – Toshkent: «Yangi kitob», 2016. – B. 184.; Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. – Toshkent: Akademiya, 2007. – B. 34-35.; Yuldashev A.E. Mahalliy boshqaruvga oid milliy tadqiqotlar tahlili. – Educational Research in Universal Sciences. 2023. – B. 172-186.; Sodiqova Sh.M. O'zgarishlar sotsiologiyasi. – Toshkent: Akademiya, 2020.; Сеитов А.П. Социологическое видение восточной цивилизации: генезис и дальнейшие перспективы / Монография. – Ташкент: А.Навои, 2019. 184 с.; Abduazimov O.U. Axborotlashgan jamiyatda jamoatchilik fikri monitoringini ta'minlashda ommaviy kommunikatsiyalar sotsiologiyasining o'rni (O'zbekiston ommaviy axborot vositalarining 2001-2016-yillardagi materiallari misolida). Monografiya. – T.: «Fan va texnologiya», 2016, 352 b.; Otamuratov S.A. «Yangi O'zbekiston yoshlarining ijtimoiy-innovatsion jarayonlardagi transformatsiyalashuvi: sotsiologik tahlil». Sos.f.d. (DSc) dissertatsiyasi. – Toshkent: DBA, 2021. – 123 b.; Фарфиев Б.А. Менталитет как социологическая категория. Общественные науки в современном мире. 2019. – С. 33-37.

¹²Quranboyev Q.Q. «Davlat boshqaruv kadrlar tizimi: shakllanish va rivojlanish muammolari». s.f.d. dissertatsiyasi. – Toshkent: DBA, 2008. – 226 b.; Ravshanov F.R. Davlat fuqarolik xizmatchisining ma'naviy qiyofasi (Risola). – Toshkent: «Ma'naviyat» nashriyoti, 2023. – 296 b.; Atamuratov M.U. «O'zbekistonda rahbar va boshqaruv kadrlar tizimining modernizatsiyalash jarayoni». s.f.d. dissertatsiyasi. – Toshkent: O'zMU, 2018. – 150 b.; Xasanov O.A. «O'zbekistonda siyosiy modernizatsiya jarayonlarida davlat kadrlar siyosatini rivojlantirish tendensiyalari». S.f.d. (DSc) dissertatsiyasi. – Toshkent: DBA, 2022. – 208 b.; Shakarov O.B. Davlat xizmatchisi faoliyatida axloqiy sifatlarning o'rni. Academic Research in Educational Sciences. Vol.2, Issue 12, 2021. // https://ares.uz/storage/app/media/2021/Vol_2_No_12/713-718.pdf; Mirzaaxmedov K.M. «Davlat boshqaruvi tizimini demokratlashtirishda siyosiy hokimiyat legitimligini takomillashtirish mexanizmlari». S.f.d. (DSc) dissertatsiyasi. – Toshkent: O'zMU, 2023. – 225 b.; A.O. Ochilov «Yuqori malakali kadrlar tayyorlashni boshqarish samaradorligini oshirish». s.f.d. (DSc) dissertatsiyasi. – Toshkent: TDIU, 2018. – 242 b.; Muhammadjonova L.A. Davlat xizmatchisi etikasi va imiji. – Toshkent: Universitet, 2017. – 46 b.; Ernazarova Yo.O. «Davlat xizmatchisi kasbiy madaniyati rivojlanishining falsafiy-konseptual tahlili». F.f.d. (DSc) dissertatsiyasi. – Toshkent: O'zMU, 2024. – 260 b.; Husanov O.T. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati huquqiy asoslarining rivojlanish istiqbollari. Sotsiologiya va huquq ilmiy jurnali. 2024. 1-jild, 2-son. – B. 58-65.; Said-Gaziyeva N.Sh. O'zbekiston Respublikasida davlat xizmatini isloh etish masalalari. – T.: TDYuU, 2008. – 260.; Xojiyev E.T., Ismailova G.S., Raximova M. A. Davlat xizmati. Toshkent: Baktria press, 2015. – 172 b.; Azizov X. va boshq. O'zbekiston Respublikasida davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish masalalari. Monografiya. – Toshkent: «Shifoat Nur Fayz», 2020. – 366 b.; Maxmudov F. Davlat fuqarolik xizmatini o'tashda manfaatlar to'qnashuvi va uning yuridik tabiati. TDYuU

Mahalliy olimlar tomonidan olib borgan tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, ijtimoiy fanlar doirasida davlat fuqarolik xizmatiga oid masalalar alohida tartibda, tarqoq holda o'rganilgan bo'lib, mazkur sohaning institutsional asoslari, tizimli muvofiqlashuvi va maqsadli tashkil etilishi kabi muhim jihatlari yetarli darajada kompleks tahlil etilmagan. Bu esa davlat fuqarolik xizmatini yaxlit institut sifatida tadqiq qilish, uning ijtimoiy, tashkiliy, huquqiy va amaliy xususiyatlarini chuqur o'rganish zaruratini ko'rsatmoqda. Shu nuqtayi nazardan, davlat fuqarolik xizmatini institutsional takomillashtirishga ta'sir etuvchi sotsiologik omillarni dissertatsiya doirasida tadqiq etish, bu sohada yangi nazariy-konseptual yondashuvlar va ilmiy modellar ishlab chiqishni dolzarb masala sifatida kun tartibiga olib chiqmoqda.

Tadqiqot mavzusining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti O'zbekiston Milliy universiteti ilmiy tadqiqot ishi rejasining «Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish va prognozlashtirishning uslubiy asoslarini ishlab chiqish va kompleks dasturini yaratish» mavzusi doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatining institutsional asoslarini takomillashtirishdan iborat.

Dissertatsiya oldiga qo'yilgan maqsadga erishish uchun **tadqiqot vazifalari** quyidagicha belgilangan:

davlat fuqarolik xizmati va uning ijtimoiy institut sifatidagi tushunchalarini yoritib beruvchi konseptual qarashlarni tahlil etish va sintezlash;

davlat va jamiyat boshqaruvi, tashkilotlarda xodimlar faoliyatini ilmiy yondashuv asosida tashkil qilishga oid ta'limotlarni tahlil qilish;

davlat xizmatini rivojlantirish bo'yicha yetakchi mamlakatlar tajribasini va taraqqiyot tendensiyalarini tadqiq qilish;

davlat fuqarolik xizmatini professional faoliyat sifatida o'rganish, sohani raqamlashtirish va Elektron hukumatni rivojlantirish masalalarini ilmiy jihatdan tadqiq etish;

nomzodlarni tanlash tizimida meritokratiya qoida va mezonlarning xususiyatlarini ilmiy tadqiq etish, davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimining zamonaviy tendensiyalari tahlili asosida ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish;

davlat fuqarolik xizmatchilarining ijtimoiy kafolatlari davlat fuqarolik xizmatining imiji va faoliyat samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini asoslash;

davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish, uning ijtimoiy maqomini oshirishga xizmat qiluvchi masalalarni sotsiologik so'rov natijalari asosida tahlil qilish;

davlat fuqarolik xizmatidagi tashkiliy-madaniy an'analar va kasbiy qadriyatlarni, shuningdek sohaning ustuvor yo'nalishlarini nazariy va amaliy jihatdan sintezlash;

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini institutsional takomillashtirishga qaratilgan ilmiy tahlillar va amaliyotga asoslangan strategik taklif hamda tavsiyalar majmuasini ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyektini O‘zbekistondagi davlat fuqarolik xizmati tizimi tashkil etadi.

Tadqiqotning predmeti sifatida O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini institutsional takomillashtirishning o‘ziga xos xususiyatlari, tendensiyalari va mazkur jarayonda vujudga keladigan ijtimoiy-siyosiy jarayonlar olindi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiyada kuzatish, analiz va sintez, kontent-tahlil, qiyosiy tahlil, tarkibiy-funksional va tizimli tahlil, anketa so‘rovi hamda ekspert baholash kabi ilmiy bilish usullaridan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

faoliyat samaradorligini oshirishda raqamlashtirish va «aqli boshqaruv» (smart governance) tamoyillarini joriy etish orqali davlat organlari va tashkilotlarining funksiyalarini tizimlashtirish, pasportini yaratish, ma'lumotlarni raqamlashtirish, monitoring qilish va ularning ochiq reyestrini yuritish zaruriyati asoslantirilgan;

davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy bilim va ko‘nikmalari, lavozim majburiyatlarini bajarish salohiyatini kognitiv (nazariya, konsepsiya, bilim va tushunish), funksional (ko‘nikma (hard skills & soft skills), mahorat, (tashabbuskorlik), shaxsiy (xulq-atvor kompetensiyasi, vazifani bajarish uchun qanday yo‘l tutish kerak), etika (shaxsiy, professional va tashkiliy qadriyatlarga asoslangan), metakompetensiya (mohiyatni chuqur anglay olishi (kvintessensiya), noaniq vaziyatda to‘g‘ri yo‘l topa olish qobiliyati, tanqidiy fikrlash) kompetensiyalarini shakllantirish modeli va ularni baholash metodikasi asoslab berilgan;

davlat fuqarolik xizmatida fuqarolarning ishtirokini oshirish va qarorlar qabul qilishda jamoatchilik fikrini hisobga olish orqali davlat fuqarolik xizmatining keng jamoatchilik bilan ishlash samaradorligini ochiq platformalar va Crowd-sourcing (omma resurslari) metodidan foydalangan holda oshirish zaruriyati asoslangan;

davlat fuqarolik xizmatida vazifalarni va vakolatini bajarishi davomida faoliyat samaradorligini ta'minlash maqsadida davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatini samaradorligini progressiv va regressiv toifadagi ko‘rsatkichlar asosida baholash asoslab berilgan;

davlat fuqarolik xizmatidagi rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalarini besh bosqichli ADDIE modeli (Analysis – tahlil qilish, Design - loyihalash, Development – rivojlantirish, Implementation – joriy qilish, Evaluation – sifatni baholash) asosida kompleks baholash tartibini takomillashtirish orqali rahbarlarning shaxsiy-professional rivojlanish trayektoriyasini ishlab chiqish protsedurasining uslubiy asoslari takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

faoliyat samaradorligini oshirishda davlat idoralari funksiyalarini tizimlashtirish, monitoringini amalga oshirish, raqamlashtirish va ularning ochiq reyestrini yuritish orqali davlat fuqarolik xizmatida shaffoflikni ta'minlashga oid normativ-huquqiy hujjatning tegishli bandlari ishlab chiqilgan;

davlat fuqarolik xizmatchilarining kognitiv, funksional, shaxsiy, etika, metakompetensiya, tanqidiy fikrlash kompetensiyalarini shakllantirishga oid taklif va tavsiyalar «Respublika ijro etuvchi organlari, tijorat banklari, xo‘jalik birlashmalari rahbarlari va o‘rinbosarlarining rahbarlari va o‘rinbosarlarining sohadagi professional bilim va ko‘nikmalarini oshirish» nomli o‘quv-amaliy qo‘llanmaning «Rahbar kadrlarning

professional kompetensiyalariga oid xalqaro talablar va tavsiyalar: kadrlar salohiyatini rivojlantirishning xalqaro ta'lim dasturlari imkoniyatlari»ga oid qismini boyitishga xizmat qilgan;

davlat fuqarolik xizmatining keng jamoatchilik bilan ishlash samaradorligini oshirishda ochiq platformalar va omma resurslari metodidan foydalanish orqali davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirishda fuqarolarning ishtirokini oshirish, qarorlar qabul qilishda jamoatchilik fikrlarini hisobga olish va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash taklif etilgan;

davlat fuqarolik xizmatidagi rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalarini besh bosqichli ADDIE modeli asosida kompleks baholash tartibini takomillashtirish orqali rahbarlarning shaxsiy-professional rivojlanish trayektoriyasini ishlab chiqish protsedurasi taklif etilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqotdagi tahlillar, yondashuvlar, umumlashmalar, yetakchi xorijiy davlatlar tajribasiga oid ma'lumotlar, respublika va xalqaro miqyosdagi ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plamlari, OAK ro'yxatidagi va xorijiy ilmiy jurnallarida chop etilgan maqolalar, nashr etilgan monografiya, dissertant tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalarning mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirish bilan bog'liqligi, taklif va tavsiyalarning amaliyotda joriy etilgani, olingan natijalarning vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlanadi.

Tadqiqot ishining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati davlat fuqarolik xizmatini o'rganishga qaratilgan ilmiy-nazariy tadqiqotlarni yanada boyitish, boshqaruv jarayonida davlat fuqarolik xizmatining o'rni va ahamiyatini metodologik jihatdan asoslashga xizmat qiladi. Ushbu natijalar davlat fuqarolik xizmatining institutsional sohalarini takomillashtirishga, sotsiomadaniy hamkorlikni mustahkamlashga, jamiyat manfaatlariga yo'naltirilgan ijtimoiy adolat va hisobdorlik tamoyillariga asoslangan institut sifatida rivojlantirishga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqotda bayon etilgan nazariy xulosalar va ilmiy fikr-mulohazalar amaliyotga yo'naltirilganligi bilan ahamiyatli bo'lib, ular oliy ta'lim muassasalarida bakalavriat va magistratura bosqichlarida o'qitiladigan «Boshqaruv sotsiologiyasi», «Inson resurslari sotsiologiyasi», «Strategik menejment», «Ijtimoiy o'zgarishlar sotsiologiyasi» kabi fanlarni zamonaviy pedagogik yondashuvlar asosida o'qitish jarayonini takomillashtirishga xizmat qiladi. Shuningdek, ushbu natijalar O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi o'quv rejasidagi «Davlat xizmati», «Boshqaruv qarorlari qabul qilish», «Rahbar kadrlarda emotsional toliqish» kabi fanlarni mazmunan boyitish, ularni tahlil va interaktiv o'qitish texnologiyalari asosida qayta ishlashda, fanlar uchun yangi avlod darsliklari, o'quv-uslubiy qo'llanmalar va keystadilarni ishlab chiqishda muhim manba bo'lib xizmat qilishi mumkin. Olingan natijalar ta'lim mazmunini innovatsion va integrativ modellar asosida qayta tashkil etish, fanlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni mustahkamlash va davlat boshqaruvi sohasidagi mutaxassislarni tayyorlash jarayonida ilmiy-uslubiy tavsiyalarni takomillashtirishga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirish asoslarini tadqiq qilish natijasida:

faoliyat samaradorligini oshirishda raqamlashtirish va «aqli boshqaruv» (smart governance) tamoyillarini joriy etish orqali davlat organlari va tashkilotlarining funksiyalarini tizimlashtirish, pasportini yaratish, ma'lumotlarni raqamlashtirish, monitoring qilish va ularning ochiq reyestrini yuritish zaruriyatiga oid takliflaridan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 29-noyabrdagi «Respublika ijro etuvchi organlari funksiyalarining ochiq reyestrini yuritish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 796-son qarorini ishlab chiqishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2025-yil 22-yanvardagi LJ59245860-sonli ma'lumotnomasi). Xususan, Respublika ijro etuvchi organlari funksiyalarining ochiq reyestrini yuritish chora-tadbirlari to'g'risidagi nizomning 3-bandi (reyestri yuritishning asosiy maqsadi) va 12-bandi (Reyestrga kiritiladigan ma'lumotlarning turlari)ni ishlab chiqishda foydalanilgan. Ushbu natijalarning amaliyotga tatbiq etilishi natijasida respublika ijro etuvchi davlat organlarining (vazirliklar, qo'mitalar, agentliklar, inspeksiyalar) funksiyalarini tizimlashtirish, monitoring qilish va ular to'g'risidagi ma'lumotlarning yagona ochiq elektron bazasini shakllantirish belgilab qo'yildi. Bu esa davlat organlarining funksiyalarini tizimlashtirish, monitoring qilish va ular to'g'risidagi ma'lumotlarning yagona ochiq elektron bazasini shakllantirishga xizmat qiladi;

davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy bilim va ko'nikmalari, lavozim majburiyatlarini bajarish salohiyatini kognitiv (nazariya, konsepsiya, bilim va tushunish), funksional (ko'nikma (hard skills & soft skills), mahorat, tashabbuskorlik), shaxsiy (xulq-atvor kompetensiyasi, vazifani bajarish uchun qanday yo'l tutish kerak), etika (shaxsiy, professional va tashkiliy qadriyatlarga asoslangan), metakompetensiya (mohiyatni chuqur anglay olishi (kvintessensiya), noaniq vaziyatda to'g'ri yo'l topa olish qobiliyati, tanqidiy fikrlashi) kompetensiyalarini shakllantirish modeli va mezonlar asosida baholash metodikasiga oid taklif va tavsiflardan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 27-iyundagi «O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasida boshqaruv kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PQ-4365-son qarorining 6-bandi «a» kichik bandi 1 va 2-xatboshilarida belgilangan vazifalar ijrosini ta'minlashda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasining 2024-yil 3-dekabrdagi 03-19/874-sonli ma'lumotnomasi). Xususan, «O'zbekiston Respublikasi ijro etuvchi organlari, tijorat banklari, xo'jalik birlashmalari rahbarlari va o'rinbosarlarining sohadagi professional bilim va ko'nikmalarini oshirish» nomli o'quv-amaliy qo'llanmasining «Rahbar kadrlarning professional kompetensiyalariga oid xalqaro talablar va tavsiyalar: kadrlar salohiyatini rivojlantirishning xalqaro ta'lim dasturlari imkoniyatlari» nomli qismini tayyorlashda foydalanilgan. Ushbu takliflardan vazirlik va idoralar markaziy apparatlari boshqaruv kadrlari hamda Samarqand, Qashqadaryo, Sirdaryo, Namangan va Navoiy viloyatlarining mahalliy davlat hokimiyati organlarining kadrlar bilan ishlashga mas'ul tuzilmalari rahbarlari uchun tashkil etilgan malaka oshirish kurslari tashkiliy va dasturiy jihatdan metodologik takomillashtirilgan;

ochiq platformalar va Crowd-sourcing (omma resurslari) metodi orqali davlat xizmatining keng jamoatchilik bilan ishlash samaradorligini oshirish va davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirishga oid takliflardan «Ijtimoiy fikr» respublika jamoatchilik

fikrini o'rganish markazi tomonidan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 22-fevraldagi «Sotsiologik tadqiqotlar o'tkazishni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash chora-tadbirlari to'g'risida»gi PQ–5667-son qarorining 2-bandi (davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tizimida, davlat va jamiyat qurilishida – demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda parlament, siyosiy partiyalar va fuqarolik jamiyatining boshqa institutlari rolini yanada kuchaytirishga, davlat xizmatining tashkiliy-huquqiy asoslarini rivojlantirishga qaratilgan islohotlar) ning ijrosi va 2019-yil 9-dekabrda «Byurokratik to'siqlarni yanada qisqartirish hamda davlat organlari va tashkilotlari faoliyatiga zamonaviy boshqaruv tamoyillarini joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PQ–4546-son qarorining 11-bandi («Ijtimoiy fikr» respublika jamoatchilik fikrini o'rganish markaziga davlat organlari va tashkilotlari xodimlari o'rtasida mazkur qaror talablariga rioya qilish holati bo'yicha anonim so'rovnoma o'tkazish tavsiya etilsin) ijrosini ta'minlash maqsadida o'tkazilgan sotsiologik so'rovlarda foydalanilgan («Ijtimoiy fikr» Respublika jamoatchilik fikrini o'rganish markazining 2024-yil 28-noyabrda 01-16/189-son ma'lumotnomasi). Natijada keng jamoatchilik fikrlarini hisobga olish orqali davlat organlarining samarali ishlashiga va davlat fuqarolik xizmati tizimini sotsiologik o'rganishni yanada takomillashtirish imkonini bergan;

davlat fuqarolik xizmatida vazifalarni va vakolatini bajarishi davomida faoliyat samaradorligini ta'minlash maqsadida davlat xizmatchilari faoliyatini samaradorligini progressiv va regressiv toifadagi ko'rsatkichlar asosida baholashga oid takliflardan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 31-iyuldagi «Respublika va mahalliy ijro etuvchi organlari hamda xo'jalik birlashmalari rahbarlari va ularning o'rinbosarlari faoliyatini eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari asosida baholashni tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 463-son qarori bilan tasdiqlangan «Respublika va mahalliy ijro etuvchi organlari hamda xo'jalik birlashmalari rahbarlari va ularning o'rinbosarlari faoliyatini eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari asosida baholash tartibi to'g'risida»gi Nizomning 30-bandi «a» qismi (progressiv va regressiv toifalaridagi samaradorlik ko'rsatkichlari)ni tayyorlashda va tegishli formulani ishlab chiqishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2025-yil 22-yanvardagi LJ59245860-sonli ma'lumotnomasi). Natijada davlat organlarida faoliyat samaradorligi va natijadorligini oshishiga, tashkilotlarda shaffoflikni ta'minlashga, faoliyat samaradorligini ko'rsatkichlar asosida baholash imkoniyatini yaratgan;

davlat fuqarolik xizmatidagi rahbar kadrlarning boshqaruv kompetensiyalarini besh bosqichli ADDIE modeli (Analysis – tahlil qilish, Design – loyihalash, Development – rivojlantirish, Implementation – joriy qilish, Evaluation – sifatni baholash) asosida kompleks baholash tartibini takomillashtirish orqali rahbarlarning shaxsiy-professional rivojlanish trayektoriyasini ishlab chiqishga oid tavsiyalar O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 4-oktabrdagi “Rahbar kadrlarni baholash markazini tashkil etish to'g'risida”gi 629-sonli qarorining 2-bandi 3-xatboshisi (davlat fuqarolik xizmatchilarini shaxsiy-professional diagnostika qilish, kompetensiyalar modeli asosida kompleks baholash) va 5-xatboshisini (kompetensiyalarni baholash natijalari asosida rahbar kadrlar uchun shaxsiy-professional rivojlanish trayektoriyasini ishlab chiqish va zamonaviy texnologiyalardan foydalangan holda amalga oshirish)ni shakllantirishda

foydalanilgan (Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining Rahbar kadrlarni baholash markazining 2025-yil 9-martdagi № 06-19/1-11-sonli ma'lumotnomasi). Natijada, davlat fuqarolik xizmatini salohiyatli va istiqbolli kadrlar bilan ta'minlashda nomzodlarning bilim va ko'nikmalarini zamonaviy yondashuvlar asosida baholash, rahbar kadrlarning boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda manzilli choralar ko'rishga xizmat qilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 6 ta respublika, 4 ta xalqaro ilmiy va amaliy konferensiyalarda ma'ruzalar shaklida muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot ishlarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha 20 dan ortiq ilmiy ishlar chop etilgan, jumladan, 1 ta monografiya, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda 11 ta maqola, jumladan 9 tasi respublika, 2 tasi xalqaro nashrlarida nashr etilgan.

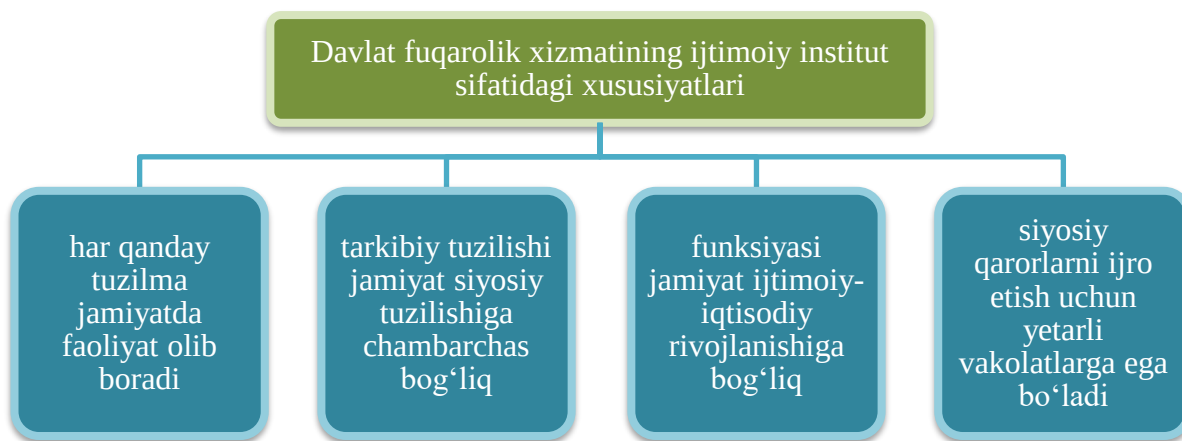
Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Ushbu tadqiqot ishi kirish, o'n ikkita paragrafni o'zida mujassamlashtiruvchi to'rt bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 246 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning «**Kirish**» qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati asoslangan, mavzu bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhlangan, muammoning o'rganilganlik darajasi tahlil qilingan, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining asosiy ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, tadqiqotning obyekti va predmeti, tadqiqot usullari aniqlangan, tadqiqotning ilmiy yangiligi ko'rsatilgan, tadqiqot natijalarining ishonchliligi, ilmiy va amaliy ahamiyati, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy qilinishi va aprobatsiyasi, tadqiqot natijalarining e'lon qilinishi, shuningdek, dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi haqida ma'lumotlar berilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi «**Davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirishning nazariy – metodologik jihatlar**» deb nomlangan birinchi bobida davlat fuqarolik xizmatining ijtimoiy institutsionallasuvi sotsiologik jihatdan nazariy-metodologik tahlil qilingan. Bunda amerikalik sotsiolog olim T.Parsonsning funksionalizm nazariyasi asosida ijtimoiy tizimdagi har bir elementning o'zaro aloqadorligi, muayyan ijtimoiy funksiyalarni bajarishi orqali institutlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar barqarorligini ta'minlashga xizmat qilishi ochib berilgan.

Ushbu nazariyaga asoslangan holda davlat fuqarolik xizmatini ijtimoiy institut sifatida qaralib, uning jamiyatdagi faoliyati ma'lum bir vazifalarni bajarishi, siyosiy tuzilma bilan uzviy bog'liqlikda ish olib olib borishi, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish davomida muhim funksiyalarni amalga oshiradi va siyosiy qarorlar ijrosini ta'minlash uchun yetarli vakolatlarga ega bo'lishi bilan izohlanadi. Mavzuga oid ilmiy adabiyotlarni tahlil qilgan holda davlat fuqarolik xizmatining ijtimoiy institut sifatidagi xususiyatlari tizimlashtirib olindi (1-rasm).



1-rasm. Davlat fuqarolik xizmatining ijtimoiy institut sifatidagi xususiyatlari

Dissertatsiyada davlat fuqarolik xizmatining nazariy-metodologik va institutsional asoslanishi quyidagicha tahlil qilindi: 1) siyosiy rejimga bog'liq ravishda hukumat tomonidan tashkil qilinadi va boshqariladi; 2) lavozim va maqomlar iyerarxik tartibda shakllantiriladi; 3) huquqiy normalarga, funksiyalarga va vakolatlarga ega; 4) xizmat etikasi va belgilangan axloqiy qadriyatlarga rioya qiluvchi kadrlar tarkibidan iborat; 5) boshqa siyosiy va ijtimoiy institutlar bilan o'zaro hamkorlik mexanizmlariga ega bo'ladi.

Tadqiqot ishida davlat fuqarolik xizmati ijtimoiy institut sifatida jamiyatda qator muhim funksiyalarni amalga oshirishi nazariy jihatdan asoslab berildi: a) jamiyat a'zolarining ehtiyojlarini qondirish uchun tegishli shart-sharoitlarni yaratadi va davlatning ijtimoiy xizmat ko'rsatuvchi mexanizmi sifatida faoliyat yuritadi; b) ijtimoiy munosabatlar doirasida jamoa a'zolarining harakatlarini muvofiqlashtiradi, bunda istalgan harakatlarni amalga oshirilishini ta'minlaydi, noqonuniy va istalmagan harakatlarni cheklaydi; d) umumiy funksiyalarning bajarilishini ta'minlash orqali jamiyatdagi barqaror turmush tarzini olib borilishini, fuqarolarning huquq va erkinliklarini ta'minlaydi; e) individlarning birgalikdagi harakatlari va munosabatlari orqali jamoada jipslikni shakllantirishning institutsional asoslarini yaratadi.

Davlat fuqarolik xizmatining tartibga soluvchi (boshqaruv), ta'minlovchi va texnologik funksiyalari ajratib ko'rsatildi. Ushbu xizmatning jamiyatdagi (ijtimoiy institut tabiati, uning maqsad va funksiyalari); davlat xizmatchilarining ijtimoiy qatlamidagi (qadriyatlar, an'analar va normalar) hamda davlat fuqarolik xizmatchisidagi (ijtimoiy maqom, nufuz, imij, reyting) ijtimoiy xususiyatlari atroflicha yoritildi.

XIX asrdan hozirgi kunga qadar AQSh va G'arbiy Yevropa mamlakatlarida davlat xizmatining mohiyati va mazmuniga oid zamonaviy ilmiy qarashlar shakllana boshlandi. Ushbu mamlakatlarda davlat xizmatchilarini tayyorlash, tashkilotlarda mehnatni samarali tashkil qilish va yuqori darajadagi samaradorlikka erishish bo'yicha ilmiy boshqarish, ma'muriy, insoniy munosabatlar va boshqaruvning empirik maktablari shakllandi. Mazkur ilmiy maktablar tomonidan ishlab chiqilgan nazariy yondashuvlar retrospektiv tahlil asosida quyidagicha tizimlashtirib olindi (2-rasm).

Ilmiy boshqaruv maktabi	F.Teylor, G.Emerson, G.Ford, F. va L. Gilbretlar	mehnatni ilmiy va ratsional tashkil qilish, mehnat tamoyillarini ishlab chiqish
Ma'muriy boshqaruv maktabi	A. Fayol, L.Urvik, Dj. Muni, G.Gant	mehnatni rejalashtirish, funksiyalarni muvofiqlashtirish, nazorat va yetakchilik nazariyasi
Byurokratik tashkilot maktabi	M. Veber, R. Merton	maqsadga erishish yo'llari, ishning aniq tavsiflari, qoidalar va tartiblarni ishlab chiqish
Insoniy munosabatlar maktabi	G. Myunsterberg, M.Follet, E. Meyo	xodimni ijtimoiy rivojlanishi
Bixevioristik maktab	A. Maslou, D.Makgregor, F. Gersberg, R.Laykert	xodimni ma'naviy-psixologik qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish muammolarini hal etish
Resurslarni boshqarish maktabi	M. Armstrong, Ye. Louler, Dj. Pfeffer	xodim tashkilotning investitsiyviy resursi va alohida iqtisodiy qiymati
Empirik boshqaruv maktabi	P. Druker, R. Daft, A.Chandler	xodimga jismoniy va aqliy mehnatning yaratuvchisi va kapital sifatida qarash
Yangi boshqaruv va hamkorlikdagi boshqaruv	T.Piters, R.Uoterman, M.Porter, G.Minsburg	bozor mexanizmlari ustuvor, samaradorlik, boshqaruv, natijadorlikka yo'naltirilgan va markazlashmagan, hamkorlikdagi yondashuv
Jamoaviy qadriyatlar, raqamli boshqaruv va elektron hukumat	B.Denxart, M.Lippers, Sh.Madon, K.Reddik	qadriyatlar, legitimlik, adolatlilik, shaffoflik, xizmat ko'rsatish, boshqaruvga fuqarolarni jalb qilish

2-rasm. Mehnatni tashkil qilish va samaradorlikka erishish nazariyalarining evolyutsiyasi

O'zbekiston hududida davlatchilik va davlat boshqaruvining shakllanishi tarixi qadimgi davrlarga, ya'ni miloddan avvalgi uchinchi ming yillik o'rtalariga borib taqalishi e'tiborga olinadigan bo'lsa, xalqimiz davlat xizmati sohasida juda katta tarixga egaligini ko'ramiz. Dissertatsiyada ilk davlatchilik sivilizatsiyasi, mamlakatni ichki va tashqi tahdidlardan himoya qilish, jamoada yo'l boshchilarni shakllanishi, davlatni adolatli boshqarish, jamiyatdagi turli qatlamlarning munosabatlarini tartibga solishda davlat xizmati va samarali boshqaruv sohasiga oid ta'limotlar retrospektiv tahlil qilindi. Bunda Abu Nasr Farobiy, Abu Ali ibn Sino, Abu Rayhon Beruniy, Yusuf Xos Hojib, Nizomulmulk, Amir Temur, Ibn Xaldun, Mirzo Ulug'bek, Alisher Navoiy, Zahiriddin Muhammad Bobur, Xoja Samandar Termiziy, Hofiz Tanish Buxoriy, Mahmudxo'ja Behbudiy, Abdurauf Fitrat kabi mutafakkir va davlat arboblarning asarlarida adolatli jamiyat qurish, davlat tuzumi va boshqaruviga doir tartib-qoidalarga, ijtimoiy-siyosiy va siyosiy-axloqiy munosabatlar, fozillar shahrining birinchi rahbari o'n ikkita xislatlarga ega bo'lishi, «fozil» va «johil» shaharlarda hokimiyatni amalga oshirish, rahbarlik qilish, uning asosiy vazifasi mamlakatning ravnaq topishi to'g'risidagi ta'limotlari yoritildi. Jadid ma'rifatparvarlarining davlat boshqaruviga zamonaviy yondashuvlarni joriy etish orqali davlat xizmati tizimini takomillashtirish va fuqarolarning hayotini har tomonlama isloh qilishga oid tashabbus va amaliy harakatlari tahlil qilindi.

Chor Rossiyasi mustamlakachiligi davrida general-gubernatorlik tomonidan amirlik va xonliklarning boshqaruv tizimiga ta'sir o'tkazish, Sovetlar hokimiyati davrida mamlakatimizda davlat boshqaruvi, kadrlar siyosati Kommunistik partiyaning markaziy siyosiy yo'nalishi asosida shakllantirilganligi ilmiy asosda ochib berilgan. Markaziy Osiyoda ma'muriy-hududiy bo'linish amalga oshirilgandan keyin O'zSSRda Kommunistik partiyaning nomenklatura tizimining joriy qilinishi va ushbu jarayon to'liq partiya nazoratiga olinganligi yoritib berilgan.

Mustaqillik yillarida mamlakatimizda olib borilayotgan islohotlar sharoitida davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirishga va faoliyat mexanizmlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bunday sharoitda davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirish ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyev ta'kidlaganlaridek, «Bugun hayotning o'zi bizdan professional, tezkor va samarali davlat xizmati tizimini shakllantirish, yangicha fikrlaydigan, tashabbuskor, el-yurtga sadoqatli kadrlarga keng yo'l ochish bo'yicha samarali tizim ishlab chiqishni talab etmoqda»¹³.

Tadqiqot ishining «**Davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirishda davlat-xizmat munosabatlariga sotsiologik yondashuvning ijtimoiy zaruriyati**» deb nomlangan ikkinchi bobida davlat fuqarolik xizmatiga nomzodlarni tanlash tizimini meritokratiya asosida takomillashtirish, davlat fuqarolik xizmatining kasbiy faoliyat sifatidagi xususiyatlari tahlil qilingan. Xususan, davlat fuqarolik xizmatiga nomzodlarni tanlashning prinsiplari, kadrlar tarkibini shakllantirish bosqichlari, ichki va tashqi tanlov turlari tizimli ravishda tasniflangan (3-rasm).



3-rasm. Tashkilotlarda kadrlar tarkibini shakllantirish bosqichlari

Davlat fuqarolik xizmatiga nomzodlarni qidirish va tanlashning zamonaviy rekruting texnologiyalari, xususan rekruting, executive search, headhunting, sourcing, networking, preliminarining, autsorsing, smartstaffing, kadrlar lizingi kabi usullar mazmunan tahlil qilingan. Sotsiologik nuqtayi nazardan ushbu

¹³O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2017-yil 25-dekabr // <https://president.uz/uz/lists/view/1371>

texnologiyalarning amalda qo'llanilishi mehnat bozoridagi ijtimoiy tendensiyalarni va kadrlar harakatini o'rganishga imkoniyat yaratishi ochib berilgan.

Dissertatsiyada «davlat fuqarolik xizmati» tushunchasini institutsional yondashuv asosida tavsiflashda professional faoliyatining turi sifatidagi qarashlari yoritilgan. Xususan, E.Dyurkgeym, G.Spenserlarning mehnat taqsimotiga oid nazariyalari, aholi sonining o'sishi va jamiyat kengayib borishi bilan mehnat jarayonining murakkablashuvi va ixtisoslashuviga oid ta'limotlar tahlil qilingan. Ijtimoiy stratifikatsiya nazariyasi asosida P.Sorokin va T.Parsonslarning «kasbiy faoliyat»ning yuqori va quyi iyerarxik darajalarga ajratish, ommaviy xarakterdagi faoliyat turlarining jamiyatdagi o'rniga oid fikrlari o'rganilgan.

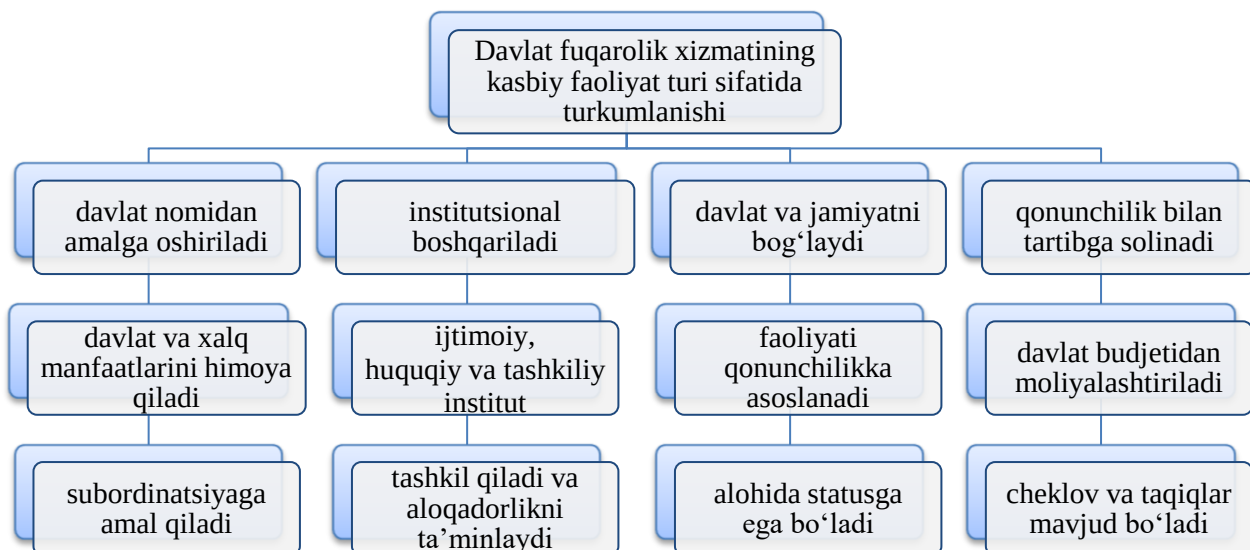
Davlati xizmati tushunchasi XVIII asrning oxirlarida Buyuk Britaniyaning kolonial ma'muriyati bo'lgan Hindistonda shakllangan. Ushbu tushuncha Ost-Indiya kompaniyasi bo'linmasini fuqarolik va harbiy xodimlarni bir-biridan ajratish uchun ishlatilgan¹⁴. Kontinental huquqiy tizimga ega bo'lgan davlatlarda (Germaniya, Fransiya) ommaviy xizmat (davlat xizmati) tushunchasiga yagona tizim sifatida qaraladi va funksional jihatdan qonunchilik bilan tartibga solingan. Anglosakson davlatlarida (AQSh, Buyuk Britaniya, Kanada, Yangi Zelandiya, Avstraliya) mazkur tushuncha yagona status sifatida huquqiy jihatdan tartibga solinmagan bo'lib, uning institutsional jihatlari va xizmat turlari farqlanishiga ko'ra ko'plik shaklida qo'llanilgan. Ushbu tushuncha ko'pchilik holatlarda davlat boshqaruvi bilan bog'liq bo'lgan davlat fuqarolik xizmatida qo'llaniladi. Sud tekshiruvi bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarda, ushbu termin davlat xizmatining barcha sohalariga nisbatan qo'llaniladi, bunda qurolli kuchlardagi xizmat istisno etiladi¹⁵.

O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi «Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida»gi O'RQ-788-sonli Qonunida¹⁶ davlat fuqarolik xizmati – davlat xizmatining bir turi bo'lib, O'zbekiston Respublikasi fuqarolarining davlat fuqarolik xizmati lavozimlaridagi davlat organlari vakolatlari amalga oshirilishini ta'minlashga doir haq to'lanadigan kasbiy faoliyatni ifodalashi, belgilab qo'yilgan. Mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatining kasbiy faoliyat sifatidagi prinsiplari, belgilari, kasbiy faoliyatni muvaffaqiyatli olib borish elementlari tahlil qilindi. Ushbu sohadagi adabiyotlarni tahlil qilgan holda davlat fuqarolik xizmatining kasbiy faoliyat turi sifatida quyidagicha turkumlab olindi (4-rasm).

¹⁴Mohyuddin Z., Muhammad Y.A. The Development of Indian Civil Service in British India: An Analysis. Journal of Historical Studies Vol. VII. No. I (Jan-Jun 2021) PP 80-90 // https://jhs.bzu.edu.pk/upload/Vol-I-21_Article-%205-vol-7-JHs.pdf_54.pdf

¹⁵Электронный словарь «Dictionary.com» // [http://dictionary.reference.com/browse/civil service](http://dictionary.reference.com/browse/civil%20service)

¹⁶O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi «Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida»gi O'RQ-788-sonli Qonuni // <https://lex.uz/uz/docs/6145972>



4-rasm. Davlat fuqarolik xizmatining kasbiy faoliyat turi sifatida turkumlanishi

Ushbu bobda davlat xizmatining anglo-sakson (ochiq) va kontinental (yopiq) modeli tahlil qilingan va institutsional ahamiyatga ega bo'lgan yo'nalishlari turkumlab berilgan. Xususan, davlat xizmatiga kirish va tanlash tartibi, karyera tizimi, huquq va majburiyatlari, rag'batlantirish, mehnat qonunchiligi tahlil qilindi. Shu asnoda Singapur, Yaponiya, Fransiya va Xitoyning davlat xizmati tizimi modeli tahlil qilindi. O'zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirishda xorijiy davlatlarning bu sohadagi ijobiy va salbiy jihatlari taqqoslangan, ayni yo'nalishdagi innovatsiyalar ilg'or tajribalar ochib berildi.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **«Fuqarolik xizmatida inson salohiyatini rivojlantirish, manfaatlar to'qnashuvini bartaraf etish va raqamlashtirish tendensiyalari»**ga bag'ishlangan bo'lib, davlat fuqarolik xizmatchilari salohiyatini rivojlantirish, ijtimoiy munosabatlar tizimida manfaatlar to'qnashuvi sotsiologik tahlil qilingan. Shuningdek, sohani raqamlashtirish va elektron hukumatni rivojlantirish muammolariga bag'ishlangan.

Xususan, ushbu bobda davlat fuqarolik xizmatchilarini professional rivojlantirish va salohiyatini oshirish masalalari sotsiologik tadqiq qilingan. Bu borada mumtoz sotsiologiya vakillarining yondashuvlari qiyosiy o'rganilib, yuqori darajadagi professional kadrlar tarkibini shakllantirish masalalari, O'zbekistonda bu borada olib borilayotgan islohotlar, xodimlarning salohiyatini rivojlantirishga sabab bo'luvchi ijtimoiy va shaxsiy omillar tahlil qilingan.

O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi «Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida»gi O'RQ-788-son Qonunining 42-moddasida davlat fuqarolik xizmatchisining kasbiy kompetensiyasini uzluksiz ravishda oshirishdan maqsad uning samarali faoliyat yuritishi uchun zarur bo'lgan bilimlar, ko'nikmalar va malakalarni egallashi uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratligi belgilab qo'yilgan¹⁷. Shuningdek, qayta tayyorlash, malaka oshirish va mustaqil ta'lim olish davlat fuqarolik xizmatchisining kasbiy kompetensiyasini uzluksiz ravishda oshirishning asosiy shakllari sifatida ko'rsatib o'tilgan.

¹⁷O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi «Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida»gi O'RQ-788-sonli Qonuni // <https://lex.uz/uz/docs/6145972>

Davlat xizmatchilari salohiyatini rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi davlat xizmatchilarining professional rivojlanishiga ta'sir qiluvchi ijtimoiy va shaxsiy omillar turkumlab chiqilgan. Shuningdek, xodimlar salohiyatini rivojlantirishning obyektiv, subyektiv va subyektiv-obyektiv jihatlarini quyidagi rasmda ochib berilgan (5-rasm).



5-pacm. Davlat fuqarolik xizmatchilari salohiyatini rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

2025-yil 5-mart kuni O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev raisligida korrupsiyaning oldini olish bo'yicha ishlar natijadorligi va kelgusidagi ustuvor vazifalarga bag'ishlangan kengaytirilgan yig'ilishda kadrlarni o'qitish, tarbiyalash va joy-joyiga qo'yishda Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi va Davlat boshqaruvi akademiyasining yetakchi muassasa sifatidagi roli sezilmayotgani qayd etildi¹⁸. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 5-maydagi «Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-78-son Farmoniga asosan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi etib qayta tashkil etildi¹⁹. Ushbu Farmonga muvofiq, Akademiyada davlat xizmatchilarining malakasini muntazam oshirib borish va qayta tayyorlash, davlat xizmati sohasida ilmiy-innovatsion tadqiqotlarni samarali yo'lga qo'yish vazifalari belgilab berildi.

Zamonaviy davlat fuqarolik xizmati tizimi oldiga qo'yilayotgan yangi talablar ushbu sohadagi mavjud bilim va ko'nikmalarni muntazam ravishda yangilab va takomillashtirib borishni taqozo qilmoqda. Bunday murakkab va ko'p qirrali jarayonga kompleks yondashuvni ta'minlash maqsadida, kompetensiyalar modelini ishlab chiqish, davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyati samaradorligini har tomonlama baholash tizimini

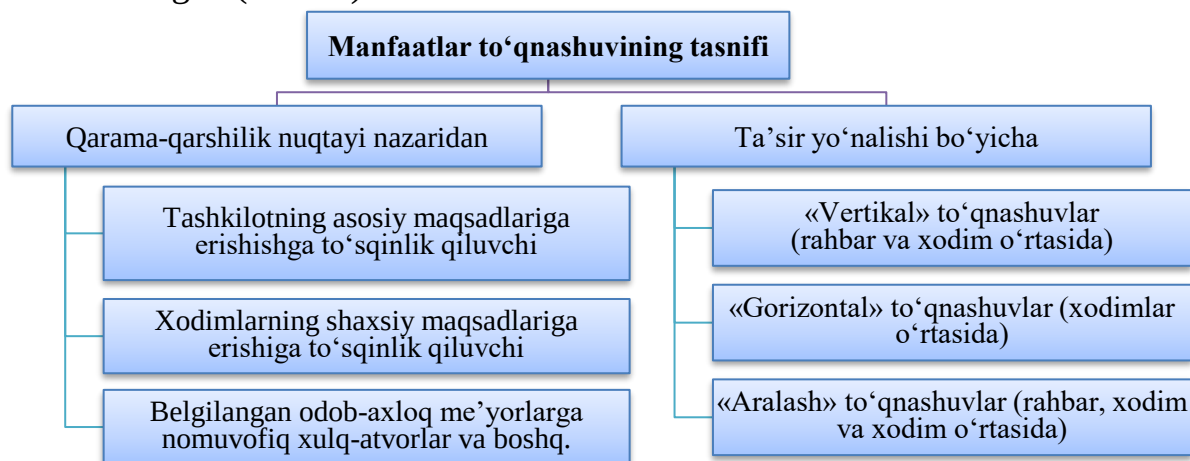
¹⁸https://uza.uz/uz/posts/mahallada-odamlar-bilan-ishlagan-ularning-muammosini-oz-kozi-bilan-korib-hal-qilgan-yoshlar-orasidan-rahbar-kadrlar-tanlab-olinadi_694731

¹⁹<https://www.lex.uz/pdfs/7520315>

joriy etish, amaliyotga yo‘naltirilgan ta’lim dasturlarini ishlab chiqish, individual rejalar asosida xizmatchilarni shaxsiy professional rivojlanish trayektoriyalarini monitoring qilib borish zarur. Shu bilan birga, istiqbolda zarur bo‘ladigan malakali ko‘nikmalar asosida davlat xizmatchilarining ko‘nikmalarini («hard&soft skills») rivojlantirib borish, kompetensiyaga asoslangan ta’lim (Competency-Based Learning), tezkor va maqsadli o‘quv modullari (Microlearning), amaliyotchi rahbarlar uchun mo‘ljallangan maxsus ta’lim dasturlari (Executive Master of Public Administration), uzluksiz ta’lim tizimi («continuing education»), hayot davomida ta’lim olish «Lifelong Learning» g‘oyalarini sohaga integratsiyalash zarurligi qayd etilgan. Shuningdek, davlat fuqarolik xizmatchilarning raqamli savodxonligini oshirish, dizayn-fikrlash (Design Thinking), adaptiv yetakchilik (Adaptive Leadership), moslashuvchan va inklyuziv qaror qabul qilish ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion o‘quv texnologiyalarini tatbiq etish masalalari tahlil qilingan.

Bugungi kunda global raqamlashtirish masalasi ijtimoiy hayotning barcha jabhalarini qamrab olayotganligi, ular inson hayotining ajralmas qismiga aylangan bir sharoitda davlat fuqarolik xizmatini raqamlashtirish, elektron hukumat, fuqarolarga davlat xizmatlarini raqamli ko‘rsatish ko‘lamini oshirish orqali jamoatchilikning davlatga bo‘lgan ishonchining ortishi masalalari tahlil qilingan. «Fuqaro – asosiy mijoz» tamoyili asosida davlat fuqarolik xizmatini raqamlashtirish jarayoni inklyuziv ahamiyat kasb etishi, xavfsiz va ishonchli bo‘lishi hamda funksional moslashuvchan bo‘lishi izohlab berilgan. Raqamlashtirish transformatsiyasi jarayonida axborot xavfsizligini ta’minlash, shaxsga oid ma’lumotlarning tarqalishining oldini olish, xavfsiz va ishonchli tizimni yaratish masalalariga urg‘u berilgan.

Shuningdek, ushbu bobda davlat fuqarolik xizmatining samaradorligi va jamoatchilik oldidagi imijini oshirishgi xizmat qiluvchi institutsional yo‘nalishi, ya’ni manfaatlar to‘qnashuvi va unga qarshi kurashish masalalariga o‘rin berilgan. Xususan, manfaatlar to‘qnashuviga oid sotsiologik yondashuvlar, davlat xizmatchisi xizmat majburiyatlarini bajarish chog‘ida yuzaga keladigan qarama-qarshiliklar, shaxsiy va jamoaviy motivatsiya o‘rtasidagi kurash masalalari ijtimoiy jihatdan tasniflab berilgan (6-rasm).

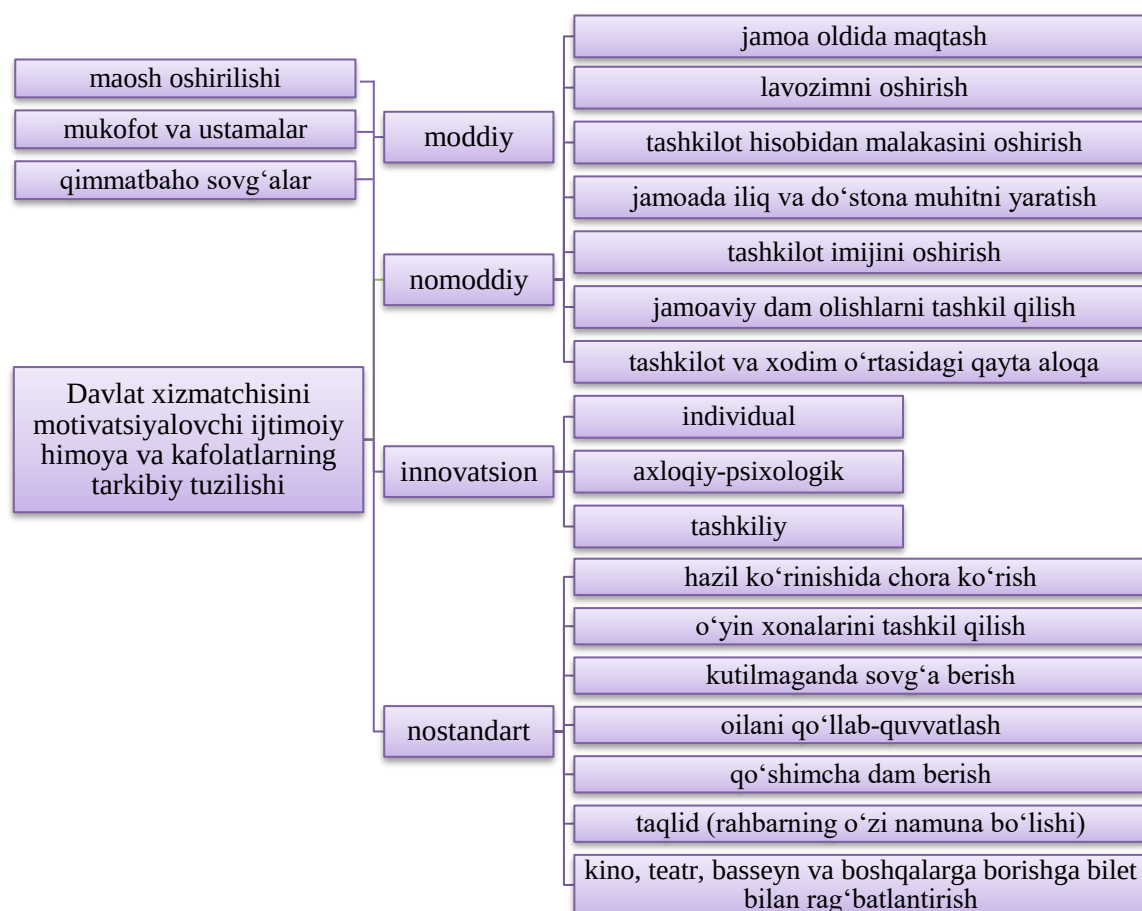


6-rasm. Manfaatlar to‘qnashuvi tavsifi

Ushbu sohada mamlakatimizdagi hamda anglo-sakson va roman-german modellaridagi xorijiy davlatlarning ayrim huquq normalari va farqlovchi xususiyatlari tahlil qilingan. Manfaatlar to'qnashuvi yuzaga kelgan yoki yuzaga kelishi mumkin bo'lgan hollarda ko'riladigan choralarni turkumlab olingan. Manfaatlar to'qnashuvi natijasida davlat hokimiyati organlaridagi konfliktlar ichki tashkiliy oqibatlarni keltirib chiqarishi, ijtimoiy muhit holatini kuchsizlantirishga, korrupsiya, tanish-bilishlik, mahalliychilik kabi salbiy holatlarning ortishiga va natijada jamoatchilik o'rtasida davlat xizmatiga nisbatan bo'lgan ishonchining pasayishiga olib kelishi ochib berilgan.

Dissertatsiyaning «**O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatida institutsional va tashkiliy-madaniy an'analarning sotsiologik tahlili**» deb nomlangan to'rtinchi bobida O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati tizimini modeli shakllantirilib, unda davlat xizmatining turlari, faoliyatning huquqiy asoslari, lavozim guruhlari, davlat fuqarolik xizmatchilarini ijtimoiy himoyasi va kafolatlari, uning tashkiliy tuzilmasi, davlat xizmatining ijobiy imijini oshirishga xizmat qiluvchi institutsional masalalari, tashkiliy-madaniy qadriyatlari nazariy va sotsiologik tahlil qilingan.

Sohaga oid ilmiy manbalar tahlilidan kelib chiqqan holda davlat fuqarolik xizmatchilarini ijtimoiy himoyasi va kafolatlarining tarkibiy tuzilishining moddiy, nomoddiy, innovatsion va nostandart turlari tasniflab olindi (7-rasm).



7-pacm. Ijtimoiy himoya tizimining tarkibiy tuzilishi

Ko'rsatib o'tilgan to'rt yo'nalishdagi tasniflash modeli davlat fuqarolik xizmati tizimidagi ijtimoiy himoya vositalarining tizimli, o'zaro bog'liq va ko'p qirrali mohiyatini o'zida mujassamlashtiradi. Bunday yondashuv orqali xizmatchilarning nafaqat moddiy

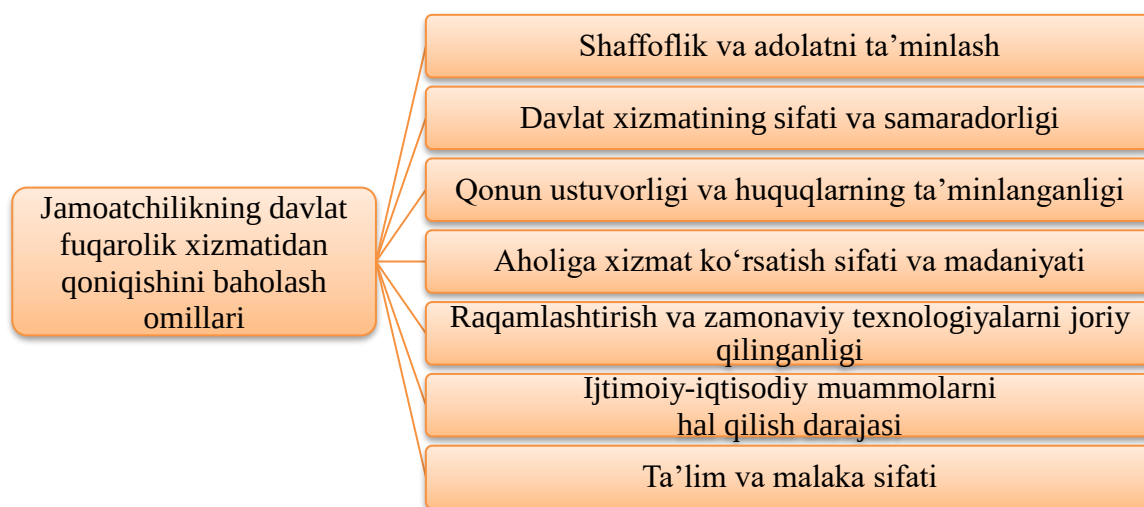
ehtiyojlarini, balki ularning kasbiy yetukligi, psixoemotsional barqarorligi va jamiyatga samarali integratsiyalashuvini ta'minlovchi omillar ham qamrab olinadi.

Davlat fuqarolik xizmatchilarining ijtimoiy himoya va moddiy ta'minoti tizimi metodik va metodologik asoslari – moddiy-huquqiy himoya va barqarorlik, aniqlik, faoliyat vositasi, motivatsiya, identiklik va maqom belgisi turkumlab chiqilgan. Mazkur yo'nalishda anglosakson va roman-german (kontinental) tizimidagi mamlakatlarning tajribalarining farqli jihatlari o'rganilgan.

Ushbu bobda jamoatchilik ongida davlat xizmatiga nisbatan shakllangan qarama-qarshi munosabatlar va ijtimoiy stereotiplarga barham berish, shu maqsadda davlat fuqarolik xizmatchisining dunyoqarashi darajasini oshirish, munosib kadrlarni tanlab olish, professional xizmat ko'rsatish, faoliyatni baholash, adolatli boshqaruv, ish faoliyatini ratsional taqsimlash, karyera, lavozim pog'onalarida o'sish, mehnat faoliyatining afzal jihatlari, adaptatsiya, ustozlik instituti, tashkiliy-madaniy an'analar va qadriyatlarini takomillashtirish mexanizmlari anketali so'rov, kontent tahlil va ekspert so'rov natijalarining qayta ishlanib, korrelyatsion tizimlashtirilgan xulosalar, aniq taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. So'nggi yillarda mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmati tizimini modernizatsiyalash bo'yicha tizimlashtirilgan ishlardagi innovatsion tendensiyalar sotsiologik tahlil qilingan.

Bugungi kunda mamlakatimizda olib borilayotgan tub islohotlar davlat fuqarolik xizmatining jamiyatdagi ijobiy imijini mustahkamlash zaruriyatini ko'rsatmoqda. Bu esa birinchi navbatda jamoatchilik ongida davlat xizmatiga nisbatan shakllangan turli qarashlar va ijtimoiy stereotip (bir qolipga tushgan, tor doiradagi) fikrlashning mavjudligi bilan bog'liq. Xususan, jamoatchilik ongida davlat xizmatchisi yoki amaldorning qiyofasi rasmiy-byurokrat va ortiqcha hujjatbozlikka asoslangan shaxs ko'rinishidagi tasavvurlar shakllangan. Bunday ijtimoiy tasavvur va stereotiplar davlat fuqarolik xizmatining insonparvar, ochiq va samarali boshqaruv tizimiga aylanishiga ta'sir ko'rsatmoqda. Shu sababli, davlat fuqarolik xizmatchilari, ayniqsa boshqaruv amaldorlari o'z faoliyatini samarali tashkil etishi uchun o'z xodimlari va jamoatchilik bilan ishlashda zarur kompetensiyalarga ega bo'lishini taqozo qilmoqda.

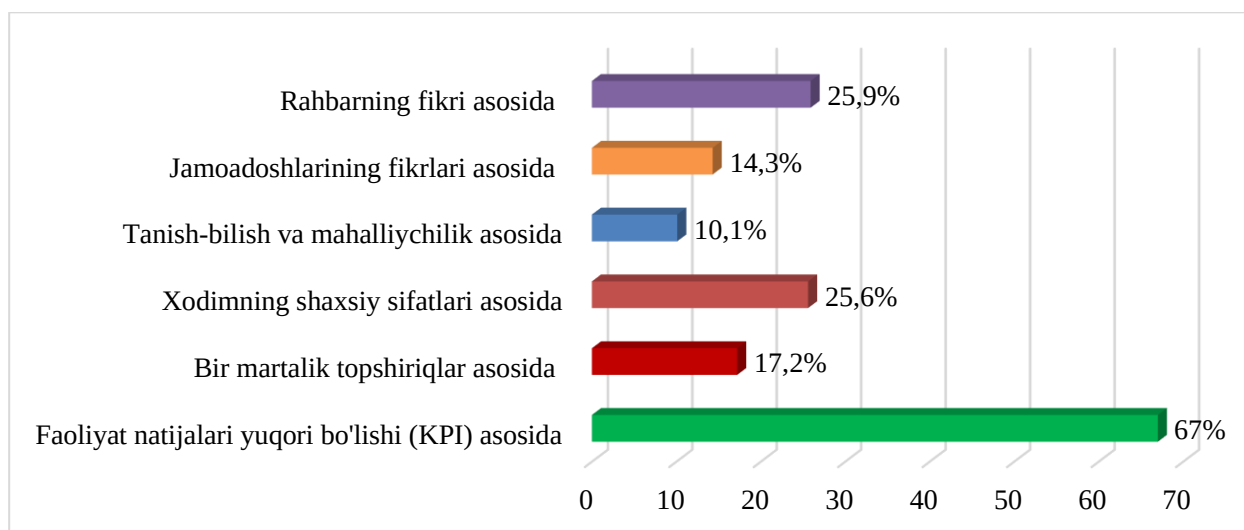
Mazkur sohadagi ma'lumotlarni kontent tahlil qilgan holda jamoatchilikning davlat fuqarolik xizmatidan qoniqishini baholashga bog'liq omillarni quyidagicha turkumlab oldik.



8-rasm. Jamoatchilikning davlat fuqarolik xizmatidan qoniqishini baholash omillari

Mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatining milliy modelini yaratish uchun, mazkur yo‘nalishda tadqiqotlar olib borish, yetakchi xorijiy davlatlarning ilg‘or tajribalarini o‘rganish va ularni mamlakatimiz sharoitiga mos jihatlarini joriy qilish foydadan holi bo‘lmaydi. Dissertatsiyada O‘zbekistondagi davlat fuqarolik tizimi modeli shakllantirildi va u jamiyatning ijtimoiy-siyosiy xususiyatlari, huquqiy bazasi va institutlar tizimiga mos yondashuvini namoyon etadi.

«Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida»gi Qonunning 36-moddasiga muvofiq, davlat fuqarolik xizmatchisini rag‘batlantirish hamda xolisona va adolatli mezonlar asosida lavozim bo‘yicha o‘sishini ta‘minlash uchun, uning faoliyati samaradorligini eng muhim ko‘rsatkichlar asosida baholash tizimi joriy etilishi belgilangan. Dissertatsiya tadqiqotida xodimlar faoliyatini baholash amaliyotining joriy holati o‘rganildi. Xususan, respondentlarga «Tashkilotingizda xodimlarning faoliyati qaysi mezonlar asosida baholanadi?» mazmunidagi savol bilan murojaat etildi va uning tahlili quyida keltirilgan (9-rasm).



9-rasm. Tashkilotingizda xodimlarning faoliyati qaysi mezonlar asosida baholanadi? %

Davlat fuqarolik xizmatiga nomzodlarni izlash, tanlash va saralash jarayoni tashkilotda inson resurslarini rivojlantirishning strategik va fundamental asosini tashkil qiladi. Kompleks ahamiyatga ega bo‘lgan ushbu jarayon tashkilotda inson kapitaliga bo‘lgan dastlabki ehtiyojni aniqlash, keyingi bosqichlarda uni sifatli va samarali tarzda qondirish sifatida namoyon bo‘ladi. Bugungi kunda professional va malakali mutaxassislarni tanlab olish tashkilotning mehnat imkoniyatlarini shakllantirishning ustuvor yo‘nalishi sifatida dolzarb ahamiyatga ega bo‘lib qolmoqda. Kuchli raqobat sharoitida har bir tashkilot vakant lavozimlarga yuqori darajadagi tayyorgarlikka ega va eng yaxshi xodimlarni tanlab olishga intiladi. Qonunchilikka muvofiq, mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatiga qabul qilish tanlov asosida amalga oshiriladi va bu jarayon nomzodning xizmat lavozimiga tayinlanishi bilan yakunlanadi.

Tadqiqot davomida mazkur masala bo‘yicha respondentlarning joriy holatdagi fikrlari o‘rganildi. Ma‘lum bo‘lishicha, respondentlarning **70%** xizmat qilayotgan tashkilotda nomzodlar ishga ochiq tanlov asosida qabul qilinishini ma‘lum qilgan. Bu ko‘rsatkich davlat fuqarolik xizmatini modernizatsiya qilish bo‘yicha amalga

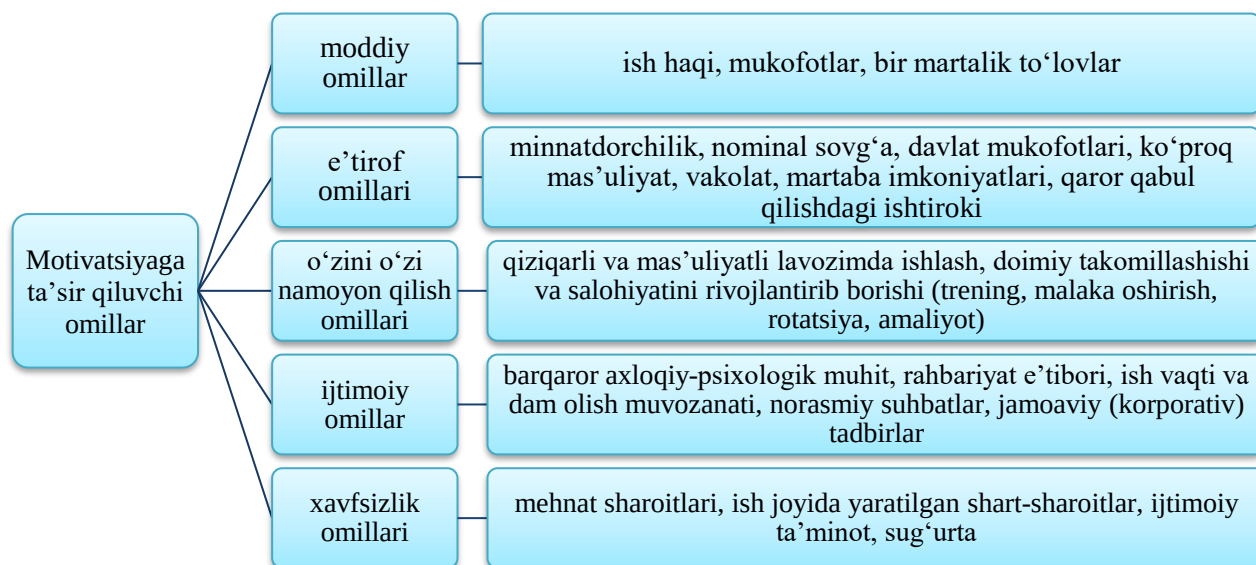
oshirilayotgan islohotlarning kadrlarni tanlashda shaffoflik va adolat prinsiplariga muvofiqlashib borilayotganini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, **18,5%** avvalgi ish tajribasi asosida tanlab olinishini, **9,2%** tavsiyalar asosida saralab olinishini aytib o'tgan. Bundan tashqari, ishtirokchilarning **8,7%** nomzodlar tanish-bilishlik asosida, **9,4%** rahbar tavsiyasi asosida va **5%** tashkilotda tanlov tizimi yo'lga qo'yilmaganligini ma'lum qilgan. Ushbu raqamlar tanlov asosida ishga qabul qilish amaliyoti asosiy tendensiya sifatida shakllanayotganligini qayd etsa-da, subyektiv va norasmiy ta'sir vositalarining mavjudligi sohada nomzodlarni baholashning institutsional va mustaqil mexanizmlarini mustahkamlash zarurligini ko'rsatadi.

Hozirgi kunda tashkilotlarga munosib kadrlarni topish murakkab, ko'p bosqichli va muayyan vaqt talab etuvchi vazifaga aylangan. Mazkur masalada olib borilgan empirik tadqiqot va tahlillardavlat fuqarolik xizmatiga kirishda nomzodlar uchun asosiy motivsion mezonlar sifatida ajralib qolmoqda: birinchisi – yuqori darajadagi ish haqi, ikkinchisi – moliyaviy barqarorlik, uchinchisi – kasbiy o'sish va barqaror ish faoliyati; to'rtinchisi – jamoadagi axloqiy va psixologik sog'lom muhit. Bu mezonlar davlat fuqarolik xizmatiga kirishda nomzodlar tomonidan e'tibor qaratiladigan asosiy omillar hisoblanadi. Ular davlat fuqarolik xizmatining jozibadorligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib, kadrlar siyosatini olib borishda strategik yondashish kerakligini talab etadi

Ekspertlar tahliliga ko'ra, malakali mutaxassislarning davlat xizmatiga kirishida turli to'siq va cheklovlar mavjud bo'lib, ular kadrlar zaxirasini shakllantirishga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ular tomonidan quyidagi omillar ajratib ko'rsatilgan: ish haqining bozor iqtisodiyoti tamoyillari asosida belgilanmasligi; ish rejimi va vazifalarning tartibga solinmaganligi; xizmat majburiyatlariga taalluqli bo'lmagan boshqa vazifalarning yuklanishi; xizmat faoliyatidagi ortiqcha rasmiyatchilik va byurokratik to'siqlar; jamiyatda davlat fuqarolik xizmatining ijtimoiy nufuzining yuqori darajada emasligi.

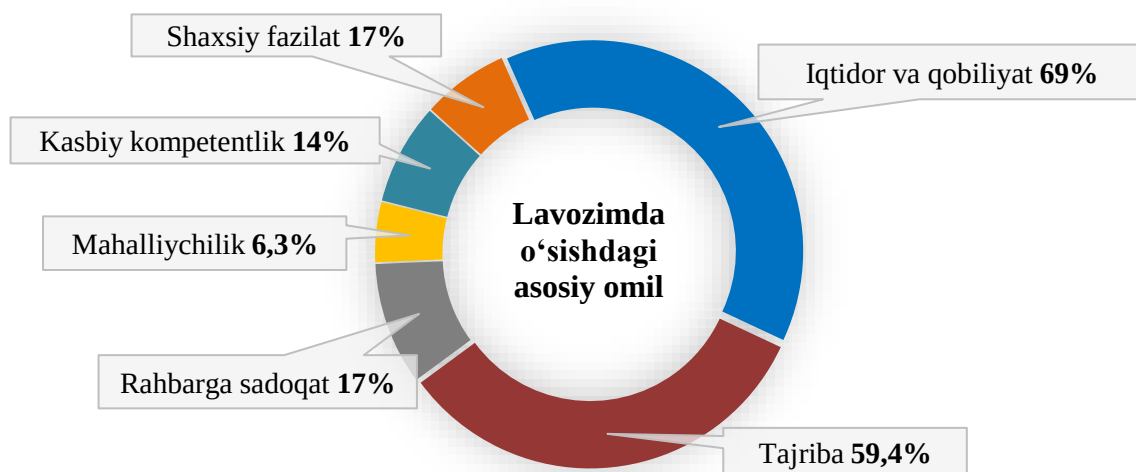
Mazkur masala yuzasidan amaldagi holatni o'rganish maqsadida respondentlarga davlat fuqarolik xizmatida malakali kadrlar yetishmasligiga nimalar sabab bo'lishi mumkin?, ruknidagi savol bilan murojaat qilindi. Tahlil natijalariga ko'ra, bugungi kunda davlat fuqarolik xizmatida kadrlar yetishmasligiga ta'sir etuvchi asosiy omil sifatida respondentlarning katta qismi (67%) – ish haqining yuqori darajada emasligini qayd etganlar. Shuningdek, 30% ishtirokchilar yosh xodimlar bilan amaldorlar almashinuvining sekinligi, 26,2% – qonunchilikdagi cheklovlar, 22,7% – ortiqcha byurokratik to'siqlar, 21,8% – karyera o'sish jarayonining shaffof emasligi, 17,4% – ijtimoiy kafolatlarning yetarli emasligi, 15,8% – davlat fuqarolik xizmatining nufuzi yuqori emasligi va 14,9% – mehnat qilishning o'ziga xos boshqa jihatlari ko'rsatib o'tildi. Tadqiqot natijalari amaldagi muammolar qatorida iqtisodiy omillarning ustuvorligini ko'rsatmoqda. Xususan, ekspertlar va anketali so'rov ishtirokchilari tomonidan munosib ish haqi davlat fuqarolik xizmatiga kirishdagi asosiy motiv bo'lib qolmoqda. Bu esa kadrlar siyosatini takomillashtirishda birinchi navbatda mehnatga haq to'lash tizimini bozor mexanizmlariga moslashtirish, qulay ish muhitini yaratish va kasbiy rivojlanishi imkoniyatlarini yaxshilash kabi vazifalarni dolzarb qilib qo'yimoqda.

Tadqiqot ma'lumotlarni tahlil qilgan holda davlat fuqarolik xizmatchilarining motivatsiyasiga ta'sir qiluvchi omillarni ilmiy jihatdan turkumlab oldik (10-rasm).



10-rasm. Davlat fuqarolik xizmatchisining motivatsiyasiga ta'sir qiluvchi omillar

Belgilangan tartibga muvofiq mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmati bo'yicha ko'tarilish davlat fuqarolik xizmatchisining o'z kasbiy kompetensiyasini uzluksiz ravishda oshirib borishi hisobiga xizmat faoliyatining natijadorligi asosida yuqoriroq lavozimga tayinlash yoki yuqoriroq malaka darajasini berish orqali amalga oshirilishi belgilangan. Bunday tartib yuqori lavozimga tayinlash yoki yuqori malaka toifasini berish xodimlarning salohiyati, kasbiy rivojlanishi va amaliy natijalari asosida baholanishiga asoslanadi. Tadqiqotda xodimlarni lavozim pog'onalarida o'sishdagi asosiy omil o'rganildi va tahlil etildi (11-rasm).



11-rasm. Lavozim pog'onalarida o'sishdagi asosiy omil nimadan iborat?

Yuqoridan ko'rinib turibdiki, so'rov ishtirokchilarining har uchtdan ikkitasi xizmat lavozimlarida o'sishda asosiy omil sifatida iqtidor va qobiliyat, 59,4% – tajriba, 14% – kasbiy kompetensiya, 17% – shaxsiy sifatlar tashkil etdi. Shu bilan birga, rahbarga shaxsiy sadoqat (17%) va mahalliychilik (6,3%) holatlari lavozim pog'onalarida o'sishdagi asosiy omil sifatida ko'rsatib o'tilishi, ushbu

yo‘nalishda subyektiv yondashuvlar va norasmiy ta’sir vositalarining mavjudligini tasdiqlaydi.

Davlat fuqarolik xizmatida asosiy ish beruvchi sifatida tashkilotlar olinadigan bo‘lsa, ular tomonidan taqdim qilinadigan **EVP (employment value proposition)**– bandlik qiymati taklifi, ishga tanlov jarayonidagi emotsional va ratsional imtiyozlar majmuasini o‘zida mujassamlashtiradi. Ratsional imtiyozlar munosib ish haqi, ish joyining yaqinligi, xizmat shart-sharoitlarini o‘zida aks ettirsa, emotsional imtiyozlar – jamoada sog‘lom axloqiy-psixologik muhitni, qadriyatlarga sodiqlikni, xodimga nisbatan munosabat va shaxsiy o‘sish imkoniyatlari kabi ijtimoiy-psixologik jihatlarni o‘zida mujassamlashtiradi. Mazkur yondashuv davlat fuqarolik xizmatida inson resurslari bilan samarali boshqaruv konsepsiyalarini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Davlat fuqarolik xizmatida yosh mutaxassislarning moslashuvi va ijtimoiylashuvi orqali mehnat jamoasida o‘z o‘rnini topishi muhim masalalardan biri hisoblanadi. Bu jarayonda yosh kadrlarning tashkilot madaniyatiga integratsiyasi, xizmat faoliyatining xususiyatlarini chuqur anglashi hamda korporativ qadriyatlarni o‘zlashtirishi muhim ahamiyatga ega. Shu sababli, davlat fuqarolik xizmatida ustozlik instituti rasmiy va professional tartibda amalga oshirishni talab qiladi. Ushbu bobda ustozlik institutining an‘analari va mazkur sohadagi tashkiliy-huquqiy mexanizmlarni tahlil qilindi.

XULOSA

«Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini institutsional takomillashtirish tendensiyalari» mavzusidagi sotsiologiya fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi yuzasidan olib borilgan tadqiqotlar natijasi yuzasidan quyidagi xulosalarga kelindi.

1. Markaziy Osiyo va G'arb mamlakatlarida «adolatli davlat», «fozil shahar», «insoniy munosabatlar» «ilmiy boshqaruv»ga xos ijtimoiy ta'limotlar rivojlantirildi. Ilm-fan taraqqiyoti natijasida davlat fuqarolik xizmati jamiyat va davlatning ijtimoiy instituti sifatida takomillashib bordi. Davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirishning sotsiologik tahlili O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini metodologik asoslarini qayta ko'rib chiqishni, tashkiliy-huquqiy jihatdan tartibga solishda jamiyat ehtiyojlarini e'tiborga olish zaruratini ko'rsatmoqda.

2. Mamlakatda amalga oshirilayotgan islohotlarning samaradorligini oshirishda va barqarorligini ta'minlashda va rivojlanishida davlat fuqarolik xizmati muhim o'rin egallaydi. Bu esa iqtidorli kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish jarayonlarida ochiqlik va shaffoflikni ta'minlash, raqamlashtirish, byurokratik to'siqlarni kamaytirish va zamonaviy baholash metodikalari asosida tanlov tizimini modernizatsiyalashni taqozo qilmoqda. Istiqbolda mazkur institutning jamiyatdagi nufuzini oshirish va sohada inson resurslarini rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

3. Bugungi kunda davlat fuqarolik xizmatchilari yuqori bilimga, keng dunyoqarashga, teran tafakkurga ega, tanqidiy fikrlay oladigan, muammoni o'rganish va tahlil qilish qobiliyatiga ega bo'lishlari, muammolarni tezkorlik bilan hal qilishi lozim bo'ladi. Bu esa davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirish zarurligini ko'rsatmoqda.

4. Mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishda davlat fuqarolik xizmati va boshqaruvini raqamlashtirish, uning moslashuvchan modellarini joriy etish va davlat funksiyalarini bajarish samaradorligini oshirish muhim ahamiyatga ega bo'lib bormoqda. Bu esa samaradorlikning oshishiga, davlat idoralarida tashkiliy-shtat tuzilmalarini optimallashtirishga, byurokratik to'siqlarning oldini olishga, tizim shaffofligini ta'minlash orqali jamoatchilikning davlat fuqarolik xizmatiga va shu orqali davlatga bo'lgan ishonchini ortishiga zamin yaratadi.

5. Davlat fuqarolik xizmatining har qanday darajasida tashabbuskor, kreativ fikrlovchi, fuqarolar va davlat manfaatlarini o'ylaydigan kadrlarga ehtiyoj yuqori bo'lib qolmoqda. Xorijiy tajriba va o'tkazilgan sotsiologik so'rovlar iqtidorli mutaxassislarning ish tanlashidagi ustuvor motivi – munosib ish haqi dominant bo'lib qolayotganligini ko'rsatmoqda. Ushbu holat davlat fuqarolik xizmatini raqobatbardosh va jozibador kasbiy faoliyatga aylantirish zarurligini ko'rsatmoqda.

6. Davlat fuqarolik xizmatining zamonaviy bosqichdagi institutsional rivojlanishi kadrlar salohiyatini xolis va tizimli baholash mexanizmlarini joriy etishga bog'liq. Sotsiologik nuqtayi nazardan xodimning bilim, ko'nikma va munosabatlarini baholash uning shaxsiy salohiyatni aniqlash bilan birga, uning ijtimoiy institutdagi o'rni, mas'uliyati va jamoaga ta'sirini baholashga xizmat qiladi.

Bunday yondashuv inson resurslarini rivojlantirishda tizimli va ijtimoiy mexanizmlarga tayanishni zarurligini taqozo etadi.

7. Davlat fuqarolik xizmatining ochiqligi va samaradorligini ta'minlash faqat ichki ma'muriy nazorat orqali emas, balki jamoatchilik fikri asosida shakllanadigan tashqi baholash mexanizmlari orqali ham ta'minlanishi zarur. Sotsiologik nuqtayi nazardan, jamoatchilikning faol ishtiroki davlat fuqarolik xizmatiga bo'lgan ishonchni mustahkamlaydi, davlat va jamiyat o'rtasidagi ijtimoiy muloqotni institutsional darajaga olib chiqadi.

8. Davlat fuqarolik xizmatchisi faoliyatini baholashda uning odob-axloqi, muomala madaniyati, halolligi, korrupsiyaga toqatsiz munosabatda bo'lishi kabi sotsiomadaniy xususiyatlar markaziy o'rinni egallaydi. Davlat fuqarolik xizmatchisining halolligi, korrupsiyaga nisbatan toqatsiz munosabatda bo'lishi, odob-axloq qoidalariga qat'iy rioya qilishi jamoatchilik tomonidan tizimga nisbatan umumiy ishonch muhitini shakllantirishga xizmat qiladi. Shu sababli, xizmatchilarning odob-axloq normalariga amal qilishini baholash mexanizmi institutsional va jamoatchilik mezonlari asosida takomillashtirilishi, baholashda jamoatchilik fikrini va tashkilot ichki muhitini hisobga olish zarur bo'ladi.

9. Mentorlik (ustozlik) instituti samarali davlat fuqarolik xizmatini shakllantirishning asosi bo'lib qolmoqda. Sotsiologik jihatdan ustozlik instituti kasbiy ko'nikmalarni o'rgatishi vositasi bo'lishi bilan birga, yosh xodimlarning professional identifikatsiyasi, jamoa bilan ijtimoiy integratsiyasi va shaxsiy mas'uliyatini shakllantiruvchi ijtimoiy mexanizm sifatida xizmat qiladi. Mazkur institutni to'g'ri tashkil qilish orqali yosh xodimning ish joyini to'g'ri tanlaganiga ishonchi oshadi, jamoaga nisbatan ijobiy munosabatini shakllantiradi va majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarishiga zamin yaratadi.

10. Maktab yoshidan boshlab iqtidorli yoshlar bilan maqsadli ish olib borish, ularning davlat fuqarolik xizmatiga tayyorlash, o'z vaqtida zarur bilim va ko'nikmalarni shakllantirish – istiqbolda professional va mas'uliyatli kadrlarni tayyorlashda muhim ahamiyatga ega. Bu esa yosh avlodda xizmatga bo'lgan bilimli, faol va mas'uliyatli munosabatni shakllantirish, shu bilan birga kelajakda samarali kadrlar korpusini yaratishga mustahkam ijtimoiy asos bo'lib xizmat qiladi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ
DSc. 20/30.12.2019.S.23.02 ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА
ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА**

ХОДЖИЕВ ЗАВКИДДИН ФАРХОДОВИЧ

**ТЕНДЕНЦИИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО
УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ
СЛУЖБЫ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ**

22.00.02 – Социальная структура, социальные институты и образ жизни

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ СТЕПЕНИ
ДОКТОРА СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК (DSC)**

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора наук (DSc) по социологическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан под номером № B2023.4.DSc/S48

Диссертация выполнена в Национальном университете Узбекистана.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.dsba.uz) и информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziynet.uz).

Научный консультант:

Матибаев Ташпулат Балтабаевич
доктор социологических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Сагдуллаев Шамансур Шахсидович
доктор технических наук, академик

Каримов Бобир Шаропович
доктор социологических наук, профессор

Эрназарова Ёркиной Оллабергановна
доктор философских наук, профессор

Ведущая организация:

Республиканский центр изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр»

Защита диссертации состоится «6» августа 2025 года в «14:00» часов на заседании Научного совета DSc.20/30.12.2019.S.23.02 при Академии Государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан (Адрес: 100066, г.Ташкент, улица Ислама Каримова, 45. Тел.: (71) 232-60-34; (71) 232-61-04; e-mail: info@dsba.uz). Административное здание Академии Государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан, 11-этаж, ауд. 1104.

С диссертацией можно ознакомиться в информационно ресурсном Центре Академии Государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистана. (зарегистрирована под номером 359). (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримов, 45. Административное здание Академии Государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан, 2-этаж, 202-кабинет).

Автореферат диссертации разослан «18» июля 2025 года.
(реестр протокола рассылки № 18/7 от «18» июля 2025 года).



М.Б. Бекмуродов,
Председатель Научного совета по
присуждению учёных степеней, доктор
социологических наук, профессор

Ш.М. Содикова,
Учёный секретарь Научного совета по
присуждению учёных степеней, доктор
социологических наук, профессор

А.М. Мухтаров,
Заместитель председателя Научного
семинара при Научном совете по
присуждению учёных степеней, доктор
философских наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора наук (DSc))

Актуальность и востребованность темы исследования. В развитых странах мира обеспечение государственной гражданской службы высококвалифицированными и компетентными кадрами признаётся одним из ключевых факторов повышения эффективности системы государственного управления и укрепления доверия общества. «Государственная гражданская служба» – по своему содержанию и сути сложная социальная парадигма, которая координирует отношения между государством и обществом, выражает общественные интересы и направлен на удовлетворение социальных потребностей граждан через профессиональную деятельность. В развитых зарубежных государствах, в частности в Сингапуре, государственная служба функционирует на основе концептуальных и правовых реформ в обществе, ориентируясь на принципы открытости, эффективности и профессионализма. Система государственной службы в стране была кардинально реформирована благодаря меритократии – системе управления, основанной на заслугах и способностях, предложенной премьер-министром Ли Куан Ю. Через эту систему были внедрены эффективные механизмы управления, что позволило значительно улучшить работу в государственной сфере. В результате в стране был сформирован корпус государственных служащих, состоящий из высоко квалифицированных, ответственных и честных специалистов.

В мировых социологических исследованиях систематически изучаются социальные задачи государственного гражданского служащего в обществе, его участие в организации эффективного взаимодействия между государством и гражданами, а также взаимодействие с институтами гражданского общества. В таких исследованиях социально-институциональные основы организации государственной гражданской службы рассматриваются через призму выбора и отбора кандидатов, развития профессиональных навыков сотрудников, обеспечения стабильной профессиональной деятельности, объективной оценки эффективности работы, формирования резерва высоко квалифицированных кадров, социальной и материальной поддержки, а также вопросов цифровизации сектора, которые рассматриваются как актуальные научные проблемы с социологической точки зрения. Процессы модернизации, происходящие в современном обществе, требуют внедрения современных управленческих механизмов в систему государственной гражданской службы. Это, в свою очередь, создаёт необходимость социологического и практического анализа тенденций институционального развития государственной гражданской службы, а также научного исследования этих процессов, что позволяет глубже понять и эффективно внедрить новшества в данной сфере.

Одним из основных направлений развития Нового Узбекистана является институциональное совершенствование государственной гражданской службы как единой системы. С этой точки зрения, на новом этапе развития нашей страны проводятся последовательные реформы, направленные на организацию государственной службы в соответствии с современными требованиями и международными стандартами, а также на повышение её эффективности

и прозрачности. Выдвинутая Президентом Узбекистана Ш.М. Мирзиёевым концептуальная идея о том, что «Сегодня сама жизнь требует от нас более эффективной организации системы государственной службы и формирования профессиональных, оперативных структур в этой сфере»²⁰, находит своё подтверждение в реальной практике и жизненных реалиях. Исследование государственной гражданской службы как единой системы, повышение её эффективности, развитие государственных служащих, а также внедрение эффективных форм и методов выполнения их служебных обязанностей и компетенций становится крайне актуальной задачей. Особое значение имеет формирование и укрепление необходимых институциональных возможностей в данной сфере, а также социологическое научное исследование этого процесса, совершенствование его теоретико-методологических основ и разработка научно-практических рекомендаций.

Данная диссертация в определенной степени служит выполнению задач, намеченных в Законах Республики Узбекистан от 8 августа 2022 года № ЗРУ-788 «О государственной гражданской службе», от 5 июня 2024 года № ЗРУ-931 «О конфликте интересов», указах Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 года № УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан», от 20 апреля 2022 года № УП-113 «О дополнительных мерах по упрощению предоставления государственных услуг, сокращению бюрократических барьеров и развитию национальной системы оказания государственных услуг», от 21 декабря 2022 года № УП-269 «О мерах по реализации административных реформ Нового Узбекистана», от 25 января 2023 года № УП-14 «О первоочередных организационных мерах по эффективному налаживанию деятельности республиканских органов исполнительной власти», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О стратегии «Узбекистан – 2030», от 2 февраля 2024 года № УП-28 «О мерах по повышению эффективности деятельности органов государственной власти на местах», от 13 марта 2024 года № УП-49 «О мерах по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности республиканских и местных органов исполнительной власти, а также хозяйственных объединений», от 19 июня 2025 года № УП-95 «О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию профессионального и направленного на результативность корпуса государственных служащих», постановление Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 года № ПП-4472 «О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан», постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 14 октября 2022 года № 595 «О дополнительных мерах по обеспечению соблюдения этических правил государственными гражданскими служащими», от 23 сентября 2023 года № 492 «О мерах по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в республиканских и местных органах исполнительной власти», от 31 июля 2024 года № 463 «О мерах по

²⁰Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. -Тошкент: «Ўзбекистон» нашриёти, 2021. – Б. 92.

организации оценки деятельности руководителей и их заместителей республиканских и местных органов исполнительной власти и хозяйственных объединений на основе важнейших показателей эффективности», от 9 апреля 2025 года № 212 «О мерах по эффективной организации деятельности республиканских и местных исполнительных органов власти по управлению человеческими ресурсами», а также в других нормативно-правовых документах.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления развития науки и технологий в республике I. «Формирование системы инновационных идей в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информационного общества и демократического государства и пути их реализации».

Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации. В настоящее время действуют ряд научно-исследовательских центров и высших учебных заведений, специализирующихся на изучении тенденций институционального развития государственной службы. В частности, исследования и разработки проводятся в Civil Service College (Сингапур), National Academy of Governance (Китай), National Institute of Public Administration (Япония), National Human Resources Development Institute (Южная Корея), Australian Public Service Academy (Австралия), The School of Public Affairs (США), Institute of Local Government Studies и Civil Service College (Великобритания), l'Institut national du service public (Франция), Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан и Национальном университете Узбекистана (Узбекистан)²¹.

В результате проведённых исследований в зарубежных странах в области институционального развития государственной гражданской службы были сделаны определённые научно обоснованные выводы. В частности, были проведены научные исследования, направленные на формирование государственной службы, отвечающей современным требованиям, внедрение инновационных и эффективных механизмов управления, стратегическое управление человеческими ресурсами, развитие менеджмента, лидерства и организационного развития, укрепление честности среди государственных служащих, а также повышение качества государственных услуг, предоставляемых обществу (Civil Service College, Сингапур). Раскрыты вопросы модернизации государственной службы, развития национальной системы управления, усовершенствования системы подготовки руководителей высшего и среднего звена, работ по повышению потенциала государственных служащих осуществляемые на основе принципа «одна школа – четыре института», непрерывного развития компетенций, карьеры (National Academy of Governance,

²¹<https://www.csc.gov.sg/>; <http://www.ccps.gov.cn/>; <https://www.jinji.go.jp/eng/>; <https://www.nhi.go.kr/eng/>; <https://www.apsacademy.gov.au/aps-craft/>; <https://www.birmingham.ac.uk/schools/government/departments/local-government-studies/>; <https://www.civilservicecollege.org.uk/>; <https://www.american.edu/spa/> <https://insp.gouv.fr/>; <https://ranepa.ru/>; <https://dsba.uz/uz/>; <https://nuu.uz>

КНР). Также внимание уделяется подготовке молодых лидеров, повышению ответственности за обслуживание граждан, развитию качеств и способностей, взаимопонимания и глубокого доверия, а также укреплению чувства сплоченности среди государственных служащих в достижении поставленных целей (National Institute of Public Administration, Япония). Разработаны механизмы, направленные на формирование гибкой государственной кадровой политики, отбор талантливых кандидатов для работы на высоких должностях, совершенствование модели карьерного роста в государственной службе, внедрение принципов «направленности на народ» и «меритократии», а также развитие глобального и инновационного лидерства (National Human Resources Development Institute, Республика Корея). Освещены вопросы достижения высокой эффективности в команде, анализа факторов, препятствующих управленческим процессам, проектирования, разработки и проведения брифингов по различным сценариям, развития навыков принятия решений, а также эффективного налаживания внешних и внутренних трудовых отношений (Australian Public Service Academy, Австралия). Подробно изучены вопросы поддержки федеральных государственных служащих, усовершенствования процессов приема на государственную службу, усиления социальной защиты и материальных гарантий для сотрудников, расширения возможностей для работы в государственных и частных секторах, развития сфер государственно-частного партнерства, решения социальных и политических проблем через оказание услуг на основе принципа справедливости в деятельности государственных и общественных организаций (The School of Public Affairs, США). Исследованы применение индивидуального подхода к подготовке каждого государственного служащего, организация государственной службы на основе централизованной единой системы управления, привлечение представителей бизнеса в государственную службу, научная организация трудовой деятельности, оценка служебной деятельности на основе показателей эффективности, совершенствование субнациональных, городских и местных управленческих сфер, а также отношения в политико-административной сфере (Institute of Local Government Studies and Civil Service College, Великобритания). Разработаны научно-практические решения по вопросам управления в кризисных ситуациях, менеджмента, ведения переговоров, обеспечения эффективной коммуникации, а также формирования национальных управленческих механизмов для государственной службы (l'Institut national du service public, Франция). Разработаны механизмы управления в социальной сфере, сити-менеджмента, регулирования отношений между государственными служащими и гражданами, а также организации и совершенствования деятельности национальных и региональных властей (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, РФ). Разработаны механизмы развития государственного управления на основе подготовки и переподготовки кадров для системы управления местными органами власти, организации и совершенствования административного управления, а также поддержки и обучения перспективной молодежи в ведущих высших учебных заведениях зарубежных стран (Академия государственной политики и управления

при Президенте Республики Узбекистан). Уделено особое внимание совершенствованию системы подготовки кадров в сфере государственной службы, социологической оценке деятельности государственных гражданских служащих, а также вопросам этики государственных служащих в Узбекистане (Национальный университет Узбекистана имени М. Улугбека).

Указанные выше источники аналитически и синтетически проанализированы в диссертации.

Степень изученности проблемы. Модернизация государственной гражданской службы, совершенствование её организационно-правовых основ и повышение эффективности сформировались в мировой социологии как самостоятельное научно-практическое направление. В данной области учёные стран Востока и Запада всесторонне исследовали такие вопросы, как институциональные основы системы государственного управления, социальные механизмы кадровой политики и влияние гражданской службы на устойчивость общества. Разработанные в этом направлении международные и национальные аналитические модели, теоретические концепции и эмпирические исследования значительно расширили возможности изучения государственной гражданской службы с социологической точки зрения. С этой позиции проведём анализ теоретико-методологических основ исследования государственной гражданской службы и степени изученности существующих проблем в данной сфере.

Древнегреческий учёный Сократ уделяет особое внимание личным добродетелям в государственном управлении, утверждая, что такие представители власти или государственные служащие должны быть морально зрелыми, справедливыми и ответственными. Он подчеркивает, что они должны направлять народ на правильный путь с помощью своего знания и мудрости. Он оценивает управление как искусство, подчеркивая, что его основная цель – служить народу с преданностью и самопожертвованием²². Платон утверждает, что в идеальном государстве должны преобладать четыре принципа: мудрость, храбрость, умеренность и справедливость. Он рассматривает справедливость как добродетель, непосредственно связанную с государственным управлением. Платон подчёркивает, что люди, работающие на государственной службе, должны прежде всего обладать этими качествами²³. Аристотель, в свою очередь, уделяет особое внимание демократическому управлению при выборе рациональной и совершенной политической формы. Он считает, что основной целью государства должно быть обеспечение благосостояния граждан. Учёный выделяет шесть типов государственного устройства: монархия, аристократия, полиция, тирания, олигархия и демократия²⁴. Эти идеи показывают, что деятельность государственных служащих реализуется в соответствии с моральными ценностями, добродетелями и нормами общества, которые формируются в рамках широких социальных отношений.

²²Новая философская энциклопедия // <https://iphras.ru/elib/0829.html>

²³Платон. Государство. // www.civisbook.ru/files/File/Platon.Gosudarstvo.pdf; Rex Martin. The ideal state in Plato's «Republic». History of Political Thought Vol. 2, No. 1 (Spring 1981), pp. 1-30 // <https://www.jstor.org/stable/26211766>

²⁴Aristotle. Politics // <https://pressbooks.online.ucf.edu/ancientpoliticalphilosophy/chapter/aristotle-politics/>

Вопросы государственного и общественного управления были в центре внимания древних мыслителей как одно из основных направлений социальных отношений. В подходах к созданию модели идеального государства и добродетельного общества основной приоритет был отдан духовно-нравственному совершенствованию членов общества, социальному сотрудничеству между людьми, справедливому управлению, просвещенности руководителей, а также обеспечению социальной справедливости и стабильности в обществе. В частности, Абу Наср Фараби в своих произведениях формирует модель добродетельного общества, подчеркивая, что для этого нужен просвещённый и нравственный правитель, обладающий двенадцатью качествами, присущими добродетельному городу. Абу Али ибн Сино связывает осуществление власти в «добродетельных» и «невежественных» городах с уровнем духовно-нравственного развития членов общества, считая, что построение идеального государства зависит от этого. Абу Райхан Беруни рассматривает организацию государства на основе справедливости как результат естественного сотрудничества между людьми, подчеркивая, что руководитель должен обеспечить равенство и социальный баланс в обществе. Юсуф Хас Хажиб считает, что в жизни человека и общества справедливость, разум, моральные качества и рациональное управление могут привести к порядку, стабильности и счастью. Низам аль-Мульк, в свою очередь, утверждает, что правитель должен принимать решения после консультаций с советниками и связывает стабильность государства с наличием справедливого и разумного лидера²⁵.

Вопросы организации деятельности руководителей и должностных лиц в государственном управлении, основанные на чётком порядке, ответственной консультации и разумном принятии решений через институциональную систему, изложены в «Уложениях Темура». В центре его государственности находились приоритеты интересов народа и государства, и в соответствующих разделах этих уложений обсуждаются принципы управления государством, а также роль государственных советов в истории государственности. В произведении подробно описаны уставы службы министров, эмиров, беков, муфтиев, мухтасибов, казикаланов, садров и других должностных лиц, а также порядок их деятельности и правила²⁶. Амир Темур признаёт справедливость основным принципом государственного управления и подчёркивает, что должностные лица должны быть добродетельными и добросовестными. Кроме того, он считал, что эффективность управления страной зависит от правильного выбора достойных людей и их назначения на соответствующие должности. В этом контексте высказываются идеи о том, что министр должен обладать такими добродетелями, как ум, осведомлённость о состоянии народа, терпение и стойкость.

Следует подчеркнуть, что, несмотря на то, что государственные службы, учрежденные великим Сахибкираном, были организованы на функциональной основе, вопросы структурно-организационного управления не перешли

²⁵Работы и взгляды ученых приведены в тексте диссертации.

²⁶Темур тузуклари. – Тошкент: «Хилол медиа». – 2019. 192 б.

на завершённую и систематизированную стадию трансформации в чёткий механизм управления.

Учение Мирзо Улугбека о государственном управлении, по сути, представляет собой модель социального правосудия, основанную на знании и образовании, с центром в справедливости и приоритетом интересов человека. В своих взглядах он считает науку и образование основой государственного управления, подчеркивая их важность для стабильности и процветания государства. Улугбек подчеркивает, что без знаний общество не может развиваться, и основой государственного управления должна быть справедливость. Он утверждает, что при принятии решений необходимо опираться на советы министров, духовенства и мудрых людей, быть осведомленным о проблемах народа и относиться к нему справедливо.

Алишер Навои в своих произведениях уделял внимание вопросам государственного управления, добродетелям, присущим личности монарха, справедливому правлению, этике чиновников и отношениям с народом. По мнению мыслителя, стабильность государства и благосостояние народа зависят от справедливости правителя. Алишер Навои описывает идеального правителя как образованного, милосердного, прощающего, свободного от гордыни, человека, который опирается на справедливость при управлении государством и осведомлён о положении своих подданных. Такой правитель должен принимать разумные советы, окружать себя чиновниками и советниками с высокими моральными качествами, честными людьми, которые будут побуждать его к принятию справедливых решений.

Захириддин Мухаммад Бабур в своём учении о государственном управлении подчёркивает важность организации деятельности чиновников, справедливого правления, благосостояния народа, военной дисциплины и высоких моральных качеств государственных служащих. В его взглядах подчеркивается, что правитель должен быть осведомлён о положении своего народа, а правление должно опираться не только на политическую силу, но и на разум, знания и советы. Поэтому он всегда консультировался с образованными, мудрыми и широкими мыслями людьми при принятии решений. В его учении служащие государства должны обладать такими качествами, как ответственность, честность и верность народу.

Ходжа Самандар Термизи в своём учении о государственности подчеркивает, что основой управления государством должна быть справедливость, а внимание к качествам правителя играет важную роль. Он утверждал, что султан не должен ставить себя выше народа, а наоборот, быть рядом с ним, быть осведомлённым о его положении. В управлении государством правитель должен опираться на разум, знания и моральные принципы, быть честным и чистым, а при принятии решений – ставить интересы народа на первое место. Также Термизи подчёркивает, что для государственных служащих соблюдение исламских моральных норм должно стать основным принципом их деятельности²⁷.

На протяжении исторических периодов различные мыслители проводили научный анализ вопросов государственного и общественного управления,

²⁷Работы и взгляды ученых приведены в тексте диссертации.

выдвигая различные идеи, в центре их внимания находился вопрос формирования эффективной системы управления, основанной на справедливости и моральных принципах, с целью обеспечения благополучия общества и государства. Такие подходы, проанализированные в контексте современных теорий государственной гражданской службы, при глубоком изучении в рамках данного диссертационного исследования, становятся важным источником для совершенствования институциональных сфер системы государственного управления.

Представители школ человеческих отношений западноевропейских стран и Америки начали реформы по отбору, обучению и расстановке сотрудников в организациях, что стало началом новой эры в совершенствовании технологий управления персоналом. В результате внедрения подходов представителей школы научного управления в эту область, организация труда в компаниях начала исследоваться с научной точки зрения. В частности, в образовательных учреждениях были введены учебные программы по «Public administration», где теории функционализма и структурализма Т.Парсонса и Р.Мертонса использовались для изучения государственной службы как социального института общества, структуральные теории Э.Гидденса, институциональные Р.Скотта, стратегический анализ организации М.Крозе, идеи О.Конта о развитии и эффективности стали важной основой для этого. Также в работах классических ученых Т.Гоббса, П.Сорокина, Фредерика У.Тейлора, Г.Форда, Г.Эмерсона, Ф.Гилберта, Л.Гилберта, А.Файоля, М.Вебера, Р.Лайкерта, М.Фоллет, Э.Мейо, Ч.Барнарда, Д.Мак-Грегора, У.Оучи, А.Маслоу, Ф.Герцберга, А.Гидденса освещены вопросы руководства в государственной службе, роль правительства и бюрократии, научная и рациональная организация труда, эффективность деятельности, стандарты в трудовой деятельности, стратификация, планирование, координация функций, контроль и теории лидерства, развитие сотрудников, мотивация, социальная поддержка и другие важные вопросы²⁸.

Школа человеческих отношений, сформированная в Западной Европе, а также подходы, основанные на теории научного управления, заложили основу

²⁸ Parsons T. The social system. Taylor & Francis e-Library 2005. // <https://core.ac.uk/download/pdf/34221806.pdf>; Merton R. Social Theory and Social Structure (1949; rev. ed. 1968) // <https://www.britannica.com/topic/Social-Theory-and-Social-Structure>; Гоббс Т. Сочинения в двух томах. Том 1. // Пер. с лат. и англ.; сост., ред. изд., авт. вступ. ст. и примеч. В.В. Соколов. – М.: Мысль, 1989. 622с.; Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – Москва, 1992. – С. 334.; Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. eBook. Most recently updated: November 4, 2011; Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – Москва: Экономика, 1992. – 224с.; Gilbreth F.B. Primer of Scientific Management. Adamant Media Corporation, 1999. 107p.; Gilbreth L.M. The psychology of management; the function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste. 1914. New York, Sturgis & Walton Company 344 p.; Henry Fayol. General and Industrial Management. Martino Publishing, 2013. – P. 142.; Max Weber, «Ideal Bureaucracy» in The Theory of Social and Economic Organizations (ed. & trans. Talcott Parsons & Alexander H. Henderson). (New York: Oxford University Press, 1922/1947); Лайкерт Р. Организация человека: Управление и ценность. – New York: Mc Graw Hill, 1967. – 258с.; Mary Parker Follett: Prophet of Management. Boston, 1995. P. 276.; Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston, MA: Harvard University Press, 2003. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203487273>; Бурганова Л., Савкина Е. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. Монография. – Москва: Инфра-М. – 2013. – С. 111.; Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. 1968. Перевод В.Кошкина. 2009. Издательство «Социум» 441с. // <https://www.litres.ru/book/chester-barnard/funkcii-rukovoditelya-vlast-stimuly-i-cennosti-v-organizac-3953225/chitat-onlayn/>; Douglas M. McGregor. The Human Side of Enterprise // <https://mitsloan.mit.edu/institute-work-and-employment-research/douglas-m-mcgregor/>; William Ouchi's Theory Z // <https://www.geeksforgeeks.org/william-ouchis-theory-z/>; Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2019. 400с.; Herzberg's Two-Factor Theory in Project Management // <https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/>; Социология. – Тошкент: «Шарк» НМАК, 2002. – Б. 233-274.

для кардинальных изменений в сфере государственной гражданской службы. На основе этих школ и теоретических подходов был организован системный процесс отбора, подготовки и назначения сотрудников на должности. В сфере государственной службы начали научно исследоваться такие вопросы, как роль руководителя, бюрократия, научная организация труда, согласованность функций, эффективность и мотивация, как наука. «Public Administration» на основе теорий функционализма, структурализма и теории развития сыграла важную методологическую роль в понимании государственной службы как социального института.

Следует отметить, что сформировавшиеся в Западной Европе и Америке школа человеческих отношений и теории научного управления укрепили основы институционального подхода в системе государственной службы. Анализ показывает, что изучение этой области с институциональной точки зрения должно охватывать не только структуру и границы функций, но и человеческий потенциал, интеграцию цифровых технологий в систему, а также новые институциональные механизмы взаимодействия с гражданами и обществом. Такие сложные и многогранные процессы требуют мультидисциплинарного подхода и укрепляют роль инновационных научных парадигм в моделировании государственной службы нового типа.

В работах учёных государств Содружества Независимых Государств – Г.Борщевского, Н.Дехановой, Г.Атаманчука, С.Жуковой, Н.Коростылевой, А.Марголина, П.Дуткевича, В.Манохина, К.Магомедова, А.Турчинова, Ю.Козлова, Ю.Старилова, А.Бахраха, Ю.Антропова, Б.Лазарева, А.Оболонского, Г.Досмагамбетовой, А.Рзаева, Г.Сулейменовой, О.Чуприса, А.Т. Насырова и других освещаются вопросы государственной службы, её исторического формирования и системы, административно-правовые, социальные, политические аспекты, социальный статус государственных служащих, оценка эффективности их профессиональной деятельности и другие вопросы²⁹.

²⁹Борщевский Г.А. Государственная служба. – Москва: Юрайт. 2021. – С. 318.; Деханова Н.Г. Социология государственной службы. – Москва: Юрайт, 2021. – С. 13.; Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. Изд-2-е. доп. – Москва: РАГС. 2008. – С. 122.; Жукова С.М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: монография. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. – 116 с.; Коростылева Н.Н. Социологический мониторинг проблем профессионального развития и кадровых процессов в государственной гражданской службе. – Москва. 2014. – 31 с.; Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А.М. Марголина и П. Дуткевича. – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013. – 272 с.; Манохин В.М. Государственная служба. – Москва., 1966. – С. 5-14.; Магомедов К.О. Социология государственной службы. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – С. 49-50.; Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография. – М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. – 234 с.; Козлов Ю.М. Административное право. – Москва: 1999. – С. 58.; Старилов Ю.Н. Институт государственной службы: содержание и структура // Государство и право, 1996. № 5. – С. 14.; Бахрах А.П. Административное право. – Москва., 1993. – С. 102.; Антропов Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография.– Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. –172 с.; Лазарев Б.М. Государственная служба. – Москва: БЕК, 1993. – С. 5-6.; Государственная служба (комплексный подход) / Отв. ред. А.В. Оболонский. – Москва: Дело, 2003.; Рзаев А.Г. Реформы государственной службы: зарубежный опыт и реалии Азербайджана. Научный журнал Право и управление. XXI век. 2009. №1. – С.94-100.; Досмагамбетова Г.И. Совершенствование методов оценки деятельности государственных служащих: монография. – Астана, 2014. –159 с.; Чуприс О.И. Теоретико-правовые проблемы государственной службы

Хотя учёные СНГ в своих трудах широко охватывали вопросы исторического развития государственной службы, её правовых основ, административной структуры, статуса и деятельности государственных служащих, некоторые важные направления государственной гражданской службы в контексте глобальных тенденций и обновлений в управленческой практике, не были в достаточной мере эмпирически проанализированы с социологической точки зрения.

После обретения Узбекистаном независимости, было уделено особое внимание вопросам совершенствования государственного управления и государственной службы, и в таких научных областях, как социология, юриспруденция, философия, были проведены широкомасштабные исследования. В этом направлении в исследованиях таких социологов, как М.Бекмуратов, Т.Матибаев, А.Холбеков, Ш.Содиқова, А.Сеитов, О.Абдуазимов, А.Юлдашев, С.Отамуратов, Б.Фарфиев, вопросы государственного управления, социологии управления, повышения эффективности государственной службы, кадровой политики, подготовки государственных служащих, развития их профессиональной культуры, этики и имиджа госслужащего, духовно-нравственных аспектов, борьбы с коррупцией, а также коммуникационных связей между государством и обществом рассматривались как составные элементы государственной гражданской службы³⁰.

Следует отметить, что в Узбекистане отдельные аспекты проблем развития государственной гражданской службы были исследованы в разрезе отдельных направлений, при этом особое внимание уделялось таким вопросам, как государственная служба, деятельность государственных служащих, развитие их профессиональной культуры и формирование этики. В частности, политологи К.К. Куранбоев исследовали этапы формирования и развития системы кадров государственного управления; Ф.Р. Равшанов – основы отбора руководящих кадров; М.У. Атамуратов – процессы модернизации системы руководящих и управленческих кадров; О.А. Хасанов – тенденции развития государственной кадровой политики в процессах политической модернизации Узбекистана; У.Б. Шакаров – роль нравственных качеств в деятельности государственных служащих; К.М. Мирзаахмедов – значение предоставления качественных государственных услуг населению в контексте легитимности политической власти; экономист А.О. Очилов исследовал повышение эффективности управления подготовкой высококвалифици-

Республики Беларусь. – Минск: Право и экономика, 2009. – 310 с.; Насыров А.Т. Основы государственного и муниципального управления Кыргызской Республики. – Бишкек. 2017. – 254 с.

³⁰Бекмуратов М.В. Замонавий бошқарув социологияси. – Тошкент: «Ёшлар нашриёт уйи», 2020. – 436 б.; Матибаев Т.Б. Ижтимоий ҳамкорлик – миллатлараро тотувлик ва динлараро бағрикенгликни таъминлаш воситаси. – Тошкент: «Янги китоб», 2016. – Б. 184.; Холбеков А.Ж. Бошқарув социологияси. – Тошкент: Академия, 2007. – Б. 34-35.; Юлдашев А.Э. Маҳаллий бошқарувга оид миллий тадқиқотлар таҳлили. – Educational Research in Universal Sciences. 2023. – Б. 172-186.; Содиқова Ш.М. Ўзгаришлар социологияси. – Тошкент: Академия, 2020.; Сеитов А.П. Социологическое видение восточной цивилизации: генезис и дальнейшие перспективы / Монография. – Ташкент: А.Навои, 2019. 184 с.; Абдуазимов О.У. Ахборотлашган жамиятда жамоатчилик фикри мониторингини таъминлашда оммавий коммуникациялар социологиясининг ўрни (Ўзбекистон оммавий ахборот воситаларининг 2001-2016 йиллардаги материаллари мисолида). Монография. – Т.: «Фан ва технология», 2016, 352 б.; Отамуратов С.А. «Янги Ўзбекистон ёшларининг ижтимоий-инновацион жараёнлардаги трансформациялашуви: социологик таҳлил». Соц.ф.д. (DSc) диссертацияси. – Тошкент: ДБА, 2021. – 123 б.; Фарфиев Б.А. Менталитет как социологическая категория. Общественные науки в современном мире. 2019. – С. 33-37.

рованных кадров; философы Л.А. Мухаммаджанова – вопросы этики и имиджа государственного служащего; Ё.О. Эрназарова – развитие профессиональной культуры государственного служащего; правоведы О.Т. Хусанов исследовал перспективы развития правовых основ государственной гражданской службы; Н.Ш. Саид-Газиева – вопросы реформирования государственной службы; Э.Т. Хожиев – совершенствование государственной службы и модернизацию системы управления; Х.Азизов, Х.Хайитов, Ш.Асадов, А.Юлдашев, Д.Бекчанов, Ф.Юлдашева – вопросы совершенствования государственной гражданской службы; Ф.Б. Махмудов – предотвращение конфликта интересов в государственной службе; Б.Б. Алимов и Д. Рахимов – изучение опыта зарубежных стран по классификации государственной службы³¹.

Анализ исследований, проведённых отечественными учёными, показывает, что в рамках общественных наук, вопросы, касающиеся государственной гражданской службы, изучались разрозненно и в отдельных аспектах, при этом такие важные стороны, как институциональные основы данной сферы, системная координация и целенаправленная организация, не были в достаточной степени подвергнуты комплексному и всестороннему анализу. Это подчеркивает необходимость исследования государственной гражданской службы как целостного института, а также глубокого анализа её социальных, организационных, правовых и практических характеристик. С этой точки зрения, исследование социологических факторов, влияющих на институциональное совершенствование государственной гражданской службы в рамках диссертационной работы, становится актуальной задачей, которая предполагает разработку новых теоретико-концептуальных подходов и научных моделей в данной области.

Связь исследования диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационная работа выполнена в рамках научно-исследовательского плана Национального университета Узбекистана по теме «Углубление демократических реформ и разработка методологических основ для социально-экономического

³¹Куранбоев Қ.Қ. «Давлат бошқарув кадрлар тизими: шаклланиш ва ривожланиш муаммолари». с.ф.д. диссертацияси. – Тошкент: ДБА, 2008. – 226 б.; Равшанов Ф.Р. Давлат фуқаролик хизматчисининг маънавий қиёфаси (Рисола). – Тошкент: «Маънавият» нашриёти, 2023. – 296 б.; Атамуратов М.У. «Ўзбекистонда раҳбар ва бошқарув кадрлар тизимининг модернизациялаш жараёни». с.ф.д. диссертацияси. – Тошкент: ЎЗМУ, 2018. – 150 б.; Хасанов О.А. «Ўзбекистонда сиёсий модернизация жараёнида давлат кадрлар сиёсатини ривожлантириш тенденциялари». С.ф.д. (DSc) диссертацияси. – Тошкент: ДБА, 2022. – 208 б.; Шакаров Ў.Б. Давлат хизматчиси фаолиятида ахлоқий сифатларнинг ўрни. Academic Research in Educational Sciences. Vol. 2, Issue 12, 2021. // https://ares.uz/storage/app/media/2021/Vol_2_No_12/713-718.pdf; Мирзаахмедов К.М. «Давлат бошқаруви тизимини демократлаштиришда сиёсий ҳокимият легитимлигини такомиллаштириш механизмлари». с.ф.д. (DSc) диссертацияси. – Тошкент: ЎЗМУ, 2023. – 225 б.; Очилов А.О. «Юқори малакали кадрлар тайёрлашни бошқариш самарадорлигини ошириш». с.ф.д. (DSc) диссертацияси. – Тошкент: ТДИУ, 2018. – 242 б.; Мухаммаджанова Л.А. Давлат хизматчиси этикаси ва имиджи. – Тошкент: Университет, 2017. – 46 б.; Эрназарова Ё.О. «Давлат хизматчиси касбий маданияти ривожланишининг фалсафий-концептуал таҳлили». Ф.ф.д. (DSc) диссертацияси. – Тошкент: ЎЗМУ, 2024. – 260 б.; Хусанов О.Т. Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати ҳуқуқий асосларининг ривожланиш истикболлари. Социология ва ҳуқуқ илмий журнали. 2024. 1-жилд, 2-сон. – Б. 58-65.; Саид-Газиева Н.Ш. Ўзбекистон Республикасида давлат хизматини ислох этиш масалалари. – Т.:ТДЮИ, 2008.–260.; Хожиев Э.Т., Исмаилова Г.С., Рахимова М. А. Давлат хизмати. Тошкент: Baktria press, 2015. – 172 б.; Азизов Х. ва бошқ. Ўзбекистон Республикасида давлат фуқаролик хизматини такомиллаштириш масалалари. Монография. – Тошкент: «Шафоат Нур Файз», 2020. – 366 б.; Махмудов Ф. Давлат фуқаролик хизматини ўташда манфаатлар тўқнашуви ва унинг юридик табиати. ТДЮУ юридик фанлар ахборотномаси. 2020/01. – Б.37. Алимов Б.Б. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Узбекистан. Государственная служба 2022. Том 24 № 4. – С. 103-118.

развития и прогнозирования гражданского общества, создание комплексной программы».

Целью исследования является совершенствование институциональных основ государственной гражданской службы в Узбекистане.

Для достижения цели диссертационной работы были определены следующие **задачи исследования**:

проанализировать и синтезировать концептуальные подходы, раскрывающие понятие государственной гражданской службы и её роли как социального института;

проанализировать учения, касающиеся государственного и общественного управления, а также организации деятельности сотрудников в учреждениях на основе научного подхода;

исследовать опыт ведущих стран в области развития государственной службы и тенденции её развития;

изучить государственную гражданскую службу как профессиональную деятельность, а также исследовать вопросы цифровизации сферы и развития электронного правительства с научной точки зрения;

научное исследование особенностей правил и критериев меритократии в системе отбора кандидатов, разработка научно обоснованных рекомендаций на основе анализа современных тенденций в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих;

обосновать, что социальные гарантии государственных гражданских служащих являются важным фактором повышения имиджа государственной гражданской службы и её эффективности;

проанализировать вопросы, способствующие совершенствованию государственной гражданской службы и повышению её социального статуса, на основе результатов социологических опросов;

теоретически и практически синтезировать организационно-культурные традиции и профессиональные ценности в государственной гражданской службе, а также приоритетные направления отрасли;

разработать комплекс стратегических предложений и рекомендаций, основанных на научных анализах и практическом опыте, направленных на институциональное совершенствование государственной гражданской службы в Узбекистане.

Объектом исследования является система государственной гражданской службы в Узбекистане.

Предметом исследования являются особенности, тенденции и социально-политические процессы, возникающие в процессе институционального совершенствования государственной гражданской службы в Узбекистане.

Методы исследования. В диссертации использованы такие методы научного познания, как наблюдение, анализ и синтез, контент-анализ, сравнительный анализ, структурно-функциональный и системный анализ, анкетирование и экспертной оценки.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

обоснована необходимость систематизации функций государственных органов и организаций, создания их паспортов, цифровизации данных, осуществления мониторинга и ведения открытого реестра посредством внедрения принципов цифровизации и «умного управления» (smart governance) с целью повышения эффективности деятельности;

обоснована модель формирования и методика оценки профессиональных знаний и навыков государственных гражданских служащих, их способности к выполнению должностных обязанностей на основе когнитивных (теория, концепция, знание и понимание), функциональных (hard skills & soft skills), личностных (поведенческая компетенция, какой путь следует выбрать для выполнения задачи), этических (основанный на личностных, профессиональных и организационных ценностях) и метакомпетентностных (глубокое понимание сущности (квинтэссенция), способности находить правильный путь в неопределённой ситуации, компетенций критического мышления;

обоснована необходимость повышения эффективности взаимодействия государственной гражданской службы с широкой общественностью за счёт расширения участия граждан в деятельности государственной службы и учёта общественного мнения при принятии решений, с использованием открытых платформ и методов Crowd-sourcing (ресурсов широкой общественности);

обоснована оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих на основе прогрессивных и регрессивных показателей в целях обеспечения результативности деятельности при выполнении ими своих задач и полномочий в системе государственной гражданской службы;

усовершенствованы методологические основы процедуры разработки траектории личностно-профессионального развития руководителей посредством улучшения порядка комплексной оценки управленческих компетенций руководящих кадров в системе государственной гражданской службы на основе пятиступенчатой модели ADDIE (Analysis – анализ, Design – проектирование, Development – развитие, Implementation – внедрение, Evaluation – оценка качества).

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

разработаны соответствующие пункты нормативно-правового документа об обеспечении прозрачности в системе государственной гражданской службы путём систематизации функций государственных органов, осуществления их мониторинга, цифровизации, а также ведения открытого реестра этих функций с целью повышения эффективности деятельности;

предложения и рекомендации по формированию когнитивных, функциональных, личностных, этических, метакомпетенции, критического мышления использованы в обогащении раздела «Международные требования и рекомендации к профессиональным компетенциям руководящих кадров: возможности международных образовательных программ для развития кадрового потенциала» учебного-практического пособия «Повышение профессиональных знаний и навыков руководителей и их заместителей в исполнительных органах Республики, коммерческих банках и хозяйственных объединениях»;

предложено улучшить государственную гражданскую службу с использованием открытых платформ и методов краудсорсинга, направленных на повышение участия граждан в её деятельности, учёт общественного мнения при принятии решений и обеспечение социальной стабильности с целью повышения эффективности взаимодействия с широкой общественностью;

предложена процедура разработки формирования траектории личностно-профессионального развития руководителей путем совершенствования порядка комплексной оценки управленческих компетенций руководящих кадров в системе государственной гражданской службы на основе пятиступенчатой модели ADDIE.

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования объясняется анализами, подходами, обобщениями, сведениями об опыте ведущих зарубежных стран, сборниками материалов республиканских и международных научно-практических конференций, статьями опубликованными в научных журналах из списка ВАК и зарубежья, опубликованными монографиями, связанностью разработанных диссертантом предложений и рекомендаций с развитием государственной гражданской службы в нашей стране, внедрением предложений и рекомендаций в практику, подтверждением полученных результатов компетентными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научное значение результатов исследования заключается в дальнейшем обогащении научно-теоретических исследований по изучению государственной гражданской службы, а также в методологическом обосновании роли и значимости государственной гражданской службы в процессе управления. Данные результаты объясняются их вкладом в совершенствование институциональных сфер государственной гражданской службы, укрепление социокультурного сотрудничества, а также развитие её как института, основанного на принципах социальной справедливости и подотчётности, ориентированного на интересы общества.

Теоретические выводы и научные рассуждения, изложенные в исследовании, представляют практическую ценность и способствуют совершенствованию процесса преподавания таких дисциплин, как «Социология управления», «Социология человеческих ресурсов», «Стратегический менеджмент», «Социология социальных изменений» в программах бакалавриата и магистратуры ВУЗов на основе современных педагогических подходов. Также, данные результаты могут служить важной основой для содержательного обогащения дисциплин «Государственная служба», «Принятие управленческих решений», «Эмоциональное выгорание у руководящих кадров», входящих в учебный план Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан, а также для их переработки с использованием аналитических и интерактивных методов обучения, результаты исследования могут быть использованы при разработке учебников нового поколения, учебно-методических пособий и кейс-стади для указанных дисциплин. Полученные результаты объясняются их вкладом в реорганизацию содержания образования на основе инновационных и интегративных моделей, укрепление междисциплинарных

связей, совершенствование научно-методических рекомендаций в процессе подготовки специалистов в сфере государственного управления.

Внедрение результатов исследования. В результате исследования основ институционального развития государственной гражданской службы:

предложения о необходимости систематизации функций государственных органов и организаций, создании их функциональных паспортов, цифровизации данных, мониторинге и ведении открытого реестра посредством внедрения принципов цифровизации и «умного управления» (smart governance) с целью повышения эффективности деятельности использованы в разработке постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 ноября 2024 года №796 «О мерах по ведению открытого реестра функций органов исполнительной власти республики» (Справка №LJ59245860 от 22 января 2025 года Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан). В частности, были использованы при разработке пункта 3 (основная цель ведения реестра) и (виды данных, которые будут включены в реестр) 12 Положения мероприятий по ведению открытого реестра функций исполнительных органов республики. В результате применения данных результатов было установлено систематизировать функции исполнительных государственных органов республики (министерства, комитеты, агентства, инспекции), осуществлять мониторинг и формировать единую открытую электронную базу данных о них. Это, в свою очередь, способствует систематизации функций государственных органов, мониторингу и созданию единой открытой электронной базы данных о них;

предложения и рекомендации по методике оценки на основе модели и критериев формирования профессиональных знаний и навыков государственных гражданских служащих, их способностей к выполнению должностных обязанностей на основе когнитивных (теория, концепция, знание и понимание), функциональных (навыки (hard skills & soft skills), личностных (поведенческая компетенция, какой путь следует выбрать для выполнения задачи), этических (основанный на личностные, профессиональные и организационные ценности) и метакомпетентностных (глубокое понимание сущности (квинтэссенция), способности находить правильный путь в неопределённой ситуации, компетенций критического мышления, использованы в обеспечении выполнения задач, намеченных в абзацах 1 и 2 подпункта «а» пункта 6 постановления Президента Республики Узбекистан от 27 июня 2019 года №ПП-4365 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан» (Справка № 03-19/874 от 3 декабря 2024 года Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан). В частности, они были использованы в подготовке раздела «Международные требования и рекомендации к профессиональным компетенциям руководящих кадров: возможности международных образовательных программ для развития кадрового потенциала» учебно-практического пособия «Повышение профессиональных знаний и навыков

руководителей и заместителей руководителей исполнительных органов Республики Узбекистан, коммерческих банков и хозяйственных объединений в соответствующих сферах». В результате использования этих предложений курсы повышения квалификации, организованные для управленческих кадров центральных аппаратов министерств и ведомств, а также для руководителей структур, ответственных за работу с кадрами в органах местной государственной власти Самаркандской, Кашкадарьинской, Сырдарьинской, Наманганской и Навоийской областей, были усовершенствованы в организационном, программном и методологическом аспектах;

предложения по повышению эффективности работы государственной службы с широкой общественностью посредством открытых платформ и Crowdsourcing (ресурсы широкой общественности) и совершенствованию государственной гражданской службы использованы в социологических опросах Республиканским центром изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр» в части пункта 2 («Системе органов государственной власти и управления, государственном и общественном строительстве, направленных на дальнейшее усиление роли парламента, политических партий и других институтов гражданского общества в углублении демократических реформ и модернизации страны, развитие организационно-правовых основ государственной службы») Указа Президента Республики Узбекистан от 22 февраля 2019 года №УП-5667 «О мерах по государственной поддержке проведения социологических исследований» и пункта 11 («Рекомендовать республиканскому центру изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр» проведение анонимных опросов среди работников государственных органов и организаций о состоянии соблюдения требований настоящего постановления») постановления Президента Республики Узбекистан от 9 декабря 2019 года №ПП-4546 «О мерах по дальнейшему сокращению бюрократических барьеров и внедрению современных управленческих принципов в деятельность государственных органов и организаций» (Справка №01-16/189 от 28 января 2024 года Республиканского центра изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр»). В результате, с учетом мнений широкой общественности, удалось улучшить эффективную работу государственных органов и дальнейшее совершенствование социологического исследования системы государственной службы;

предложения по оценке эффективности деятельности государственной службы в целях обеспечения эффективности деятельности в процессе выполнения задач и полномочия в государственной гражданской службе использованы в подготовке части «а» (показатели эффективности в прогрессивной и регрессивной категориях) пункта 30 Положения «О порядке оценки деятельности руководителей и их заместителей республиканских и местных исполнительных органов, а также хозяйственных объединений на основе самых важных показателей эффективности», утвержденного в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 31 июля 2024 года №463 «О мерах по организации оценки деятельности руководителей и их заместителей республиканских и местных органов исполнительной власти и хозяйственных

объединений на основе важнейших показателей эффективности» (Справка №LJ59245860 от 22 января 2025 года Агентства по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан). В результате, повысилась эффективность и результативность деятельности государственных органов, обеспечена прозрачность в организациях, а также созданы возможности для оценки деятельности на основе показателей эффективности;

рекомендации по разработке траектории личностно-профессионального развития руководителей, путем совершенствования комплексной процедуры оценки управленческих компетенций руководящих кадров государственной гражданской службы на основе пятиступенчатой модели ADDIE (Analysis – анализ, Design – проектирование, Development – разработка, Implementation – внедрение, Evaluation – оценка качества) использованы в разработке и формировании параграфов 3 (личностно-профессиональная диагностика государственных служащих, комплексная оценка на основе модели компетенций) и 5 (разработка и внедрение личностно-профессиональной траектории развития для руководящих кадров на основе результатов оценки компетенций с использованием современных технологий») пункта 2 постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 4 октября 2024 года №629 «Об организации Центра оценки руководящих кадров» (Справка №06-19/1-11 от 19 марта 2025 года Центра оценки руководящих кадров Агентства по развитию государственной службы). В результате, это позволило на основе оценки знаний и навыков кандидатов в обеспечении государственной гражданской службы потенциальными и перспективными кадрами, предпринять адресные меры в повышении эффективности управленческой деятельности руководящих кадров.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены в качестве лекций на 6-ти республиканских и 4-х международных научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. Всего по теме исследования опубликовано более 20 научных работ, из них 1 монография, 11 статей в научных изданиях, рекомендованных к публикации основных научных результатов докторских диссертаций ВАК Республики Узбекистан, в том числе 9 - в республиканских, 2 в международных журналах.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, четырех глав, состоящих из 12 параграфов, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации составляет 246 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во «Введении» диссертации обосновывается актуальность и востребованность темы диссертации, соответствие исследования основным приоритетным направлениям развития науки и техники в республике, уровень изученности проблемы, связь исследования с планами научно-исследовательской работы высшего учебного заведения, в котором выполняется диссертация, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования, научная новизна, практические результаты, достоверность результатов исследования, научно-практическая

значимость, внедрение в практику, апробация, количество опубликованных работ, структура диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной «**Теоретико-методологические аспекты институционального развития государственной гражданской службы**» дается теоретико-методологический анализ социальной институционализации государственной гражданской службы с социологической точки зрения. На основе теории функционализма американского социолога Т.Парсонса выявлено, что каждый элемент социальной системы взаимосвязан и служит обеспечению стабильности взаимоотношений между институтами, выполняя определенные социальные функции.

Исходя из этой теории, государственная гражданская служба рассматривается как социальный институт, а ее деятельность в обществе объясняется тем, что она выполняет определенные задачи, работает в тесной связи с политической структурой, выполняет важные функции в ходе социально-экономического развития и имеет достаточные полномочия для обеспечения реализации политических решений. На основе анализа научной литературы по данной теме систематизированы характеристики государственной гражданской службы как социального института (рис. 1).



Рисунок 1. Особенности государственной гражданской службы в качестве социального института

В диссертации проанализировано теоретико-методологическое и институциональное обоснование государственной гражданской службы следующим образом: 1) она организуется и управляется государством в зависимости от политического режима; 2) должности и статусы формируются в иерархическом порядке; 3) имеет правовые нормы, функции и полномочия; 4) состоит из кадрового состава, придерживающегося служебной этики и устоявшихся нравственных ценностей; 5) имеет механизмы взаимодействия с другими политическими и социальными институтами.

В ходе научно-исследовательской работы теоретически обосновано, что государственная гражданская служба как социальный институт выполняет ряд важнейших функций в обществе: а) создает надлежащие условия для удовлетворения потребностей членов общества и выступает в качестве механизма предоставления государственных социальных услуг; б) координирует действия

членов коллектива в рамках общественных отношений, обеспечивает реализацию желаемых действий, ограничивает незаконные и нежелательные действия; в) обеспечивает стабильный образ жизни в обществе, права и свободы граждан путем обеспечения выполнения общих функций; г) создает институциональную основу для формирования сплоченности в сообществе посредством совместных действий и отношений индивидов.

Выделены регулятивная (управленческая), снабженческая и технологическая функции государственной гражданской службы. Эта служба в обществе (природа социального института, его цели и функции). Подробно освещены социальные характеристики государственных служащих в социальном слое (ценности, традиции и нормы) и государственных гражданских служащих (социальный статус, престиж, имидж, рейтинг).

С XIX века и по настоящее время в США и странах Западной Европы начали формироваться современные научные взгляды на сущность и содержание государственной службы. В этих странах были сформированы эмпирические школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и управления для подготовки государственных служащих, эффективной организации работы в организациях и достижения высокого уровня эффективности. Теоретические подходы, разработанные этими научными школами, на основе ретроспективного анализа были систематизированы следующим образом (рис. 2).



Рисунок 2. Эволюция теорий организации труда и достижения эффективности

Если учесть, что история становления государственности и государственного управления в Узбекистане восходит к глубокой древности, то есть к середине третьего тысячелетия до нашей эры, то мы увидим, что наш народ имеет очень длительную историю в сфере государственной службы. В диссертации ретроспективно анализируются учения ранней государственной цивилизации, защита страны от внутренних и внешних угроз, формирование лидеров в обществе, справедливое управление государством, регулирование отношений между различными слоями общества в сфере государственной службы и эффективного управления. При этом в трудах таких мыслителей и государственных деятелей, как Абу Наср Фараби, Абу Али ибн Сина, Абу Райхан Беруни, Юсуф Хас Хаджиб, Низам аль-Мульк, Амир Темур, Ибн Халдун, Мирзо Улугбек, Алишер Навои, Захириддин Мухаммад Бабур, Ходжа Самандар Термизи, Хафиз Таниш Бухари, Махмудходжа Бехбуди, Абдурауф Фитрат особое внимание уделялось построению справедливого общества, процедурам государственного устройства и управления, социально-политическим и политико-нравственным отношениям, двенадцати качествам, которыми должен обладать первый лидер добродетельного города, осуществлению власти в «добродетельных» и «невежественных» городах, лидерству, и его главной задаче – развитию страны. Проанализированы инициативы и практические действия просвещенных джадидов по совершенствованию системы государственной службы и комплексному реформированию жизни граждан путем внедрения современных подходов к государственному управлению.

На научной основе было раскрыто влияние генерал-губернаторства на систему управления эмирата и ханств в колониальный период царской России, а в советский период, опираясь на центральное политическое направление Коммунистической партии, на государственное управление и кадровую политику в нашей стране. После осуществления административно-территориального деления в Центральной Азии, объясняется и раскрывается введение в УзССР номенклатурной системы Коммунистической партии и тот факт, что этот процесс полностью контролировался партией.

В контексте реформ, проводимых в нашей стране за годы независимости, особое внимание уделяется развитию государственной гражданской службы и совершенствованию механизмов ее функционирования. В таких условиях институциональное развитие государственной гражданской службы является одной из приоритетных задач. Как отметил Президент Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёев: «Сегодняшняя жизнь требует от нас разработки эффективной системы формирования профессиональной, эффективной и действенной системы государственной службы, подготовки новаторских, инициативных и преданных своему народу кадров»³².

Во второй главе исследовательской работы под названием **«Социальная необходимость социологического подхода к государственно-служебным**

³²Узбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2017 йил 25 декабрь // <https://president.uz/uz/lists/view/1371>

отношениям в развитии государственной гражданской службы» анализируются вопросы совершенствования системы отбора кандидатов на государственную гражданскую службу на основе меритократии и особенности государственной гражданской службы как профессиональной деятельности. В частности, системно классифицированы принципы отбора кандидатов на государственную гражданскую службу, этапы формирования кадров, виды внутреннего и внешнего отбора (рис. 3).



Рисунок 3. Этапы формирования кадрового состава в организациях

Подробно анализируются современные рекрутинговые технологии поиска и отбора кандидатов на государственную службу, в частности, такие методы, как рекрутинг, executive search, headhunting, sourcing, networking, preliminaring, аутсорсинг, смартстаффинг, лизинг кадров. С социологической точки зрения выявлено, что практическое применение данных технологий создает возможность изучения социальных тенденций и кадровых перемещений на рынке труда.

В диссертации освещены взгляды на понятие «государственная гражданская служба» как вид профессиональной деятельности при описании понятия на основе институционального подхода. В частности, анализируются теории Э.Дюркгейма, Г.Спенсера о разделении труда, а также учения об усложнении и специализации процесса труда по мере роста населения и расширения общества. На основе теории социальной стратификации изучены взгляды П.Сорокина и Т.Парсонса на разделение «профессиональной деятельности» на высшие и низшие иерархические уровни, место массовых видов деятельности в обществе.

Понятие государственной службы сформировалось в конце XVIII века в Индии, которая была колониальной администрацией Великобритании. Это понятие использовалось для различения гражданского и военного персонала подразделения Ост-Индской компании³³. В странах с континентальной правовой системой (Германия, Франция) понятие всеобщей службы (государственной службы) рассматривается как единая система и функционально регламентируется законодательством. В англосаксонских странах (США, Великобритания, Канада,

³³Mohyuddin Z., Muhammad Y.A. The Development of Indian Civil Service in British India: An Analysis. Journal of Historical Studies Vol. VII. No. I (Jan-Jun 2021) PP 80-90 // https://jhs.bzu.edu.pk/upload/Vol-I-21_Article-%205-vol-7-JHs.pdf_54.pdf

Новая Зеландия, Австралия) данное понятие не закреплено законодательно в качестве единого статуса, а употребляется во множественном числе в зависимости от различий в его институциональных аспектах и видах услуг. Это понятие чаще всего используется в сфере государственной службы, связанной с государственным управлением. В процессах, связанных с судебной проверкой, этот термин применяется ко всем видам государственной службы, за исключением службы в вооруженных силах³⁴.

Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-788 от 8 августа 2022 года «О государственной гражданской службе»³⁵ устанавливает, что государственная гражданская служба – вид государственной службы, представляющий собой оплачиваемую профессиональную деятельность граждан Республики Узбекистан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению реализации полномочий государственных органов.

Проанализированы принципы, характеристики и элементы успешной профессиональной деятельности государственной гражданской службы в нашей стране. Анализируя литературу по данному направлению, мы классифицировали государственную гражданскую службу как вид профессиональной деятельности следующим образом (рис. 4).



Рисунок 4. Классификация государственной гражданской службы в качестве вида профессиональной деятельности

В данной главе анализируется англосаксонская (открытая) и континентальная (закрытая) модели государственной службы, а также классифицируются направления институциональной значимости. В частности, были проанализированы порядок поступления и избрания на государственную службу, система карьеры, права и обязанности, меры поощрения, трудовое законодательство. В этом контексте была проанализирована модель системы

³⁴Электронный словарь «Dictionary.com» // [http://dictionary.reference.com/browse/civil service](http://dictionary.reference.com/browse/civil%20service)

³⁵Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сонли Қонуни // <https://lex.uz/uz/docs/6145972>

государственной службы Сингапура, Японии, Франции и Китая. При совершенствовании государственной гражданской службы в условиях Узбекистана были сопоставлены положительные и отрицательные стороны зарубежных стран в этой сфере, выявлен новаторский и передовой опыт в этой сфере.

Третья глава диссертации посвящена теме **«Развитие человеческого потенциала на гражданской службе, тенденции цифровизации и устранение конфликта интересов»**, социологическому анализу развития потенциала государственных гражданских служащих, конфликта интересов в системе общественных отношений. Также она посвящена проблемам цифровизации отрасли и развитию электронного правительства.

В частности, в данной главе социологически исследуются вопросы профессионального развития и повышения квалификации государственных гражданских служащих. В этой связи были сравнительно изучены подходы представителей классической социологии, проанализированы вопросы формирования высокопрофессионального состава кадров, реформы, проводимые в Узбекистане в этом направлении, а также социальные и личностные факторы, способствующие развитию потенциала сотрудников.

В статье 42 Закона Республики Узбекистан № ЗРУ-788 от 8 августа 2022 года «О государственной гражданской службе» указано, что целью постоянного повышения профессиональной компетентности государственного гражданского служащего является создание условий для приобретения им знаний, навыков и квалификации, необходимых для эффективной работы³⁶. Также, в качестве основных форм непрерывного совершенствования профессиональной компетентности государственного гражданского служащего указаны переподготовка, повышение квалификации и самостоятельное обучение.

Категоризируются социальные и личностные факторы, влияющие на профессиональное развитие государственных служащих, которые оказывают влияние на развитие компетенций государственных служащих. Также объективные, субъективные и субъективно-объективные факторы развития потенциала сотрудников раскрываются в рисунке ниже (рис. 5).

5 марта 2025 года на расширенном заседании под председательством Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёева, посвященного эффективности работы по предупреждению коррупции и будущим приоритетам, было отмечено, что не ощущается роль Агентства по развитию государственной службы и Академии государственного управления как ведущих учреждений в подготовке, обучении и расстановке кадров³⁷. В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 5 мая 2025 года № УП-78 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы целевой подготовки перспективных кадров и их эффективному привлечению к государственному управлению и службе» Академия государственного управления при Президенте Республики Узбекистан

³⁶Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги «Давлат фукаролик хизмати тўғрисида»ги ЎРҚ-788-сон қонуни // <https://lex.uz/uz/docs/6145972>.

³⁷https://uza.uz/uz/posts/mahallada-odamlar-bilan-ishlagan-ularning-muammosini-oz-kozi-bilan-korib-hal-qilgan-yoshlar-orasidan-rahbar-kadrlar-tanlab-olinadi_694731

реорганизована в Академию государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан³⁸.



Рисунок 5. Факторы влияющие на развитие потенциала государственных гражданских служащих

В соответствии с данным Указом в Академии определены задачи регулярного повышения квалификации и переподготовки государственных служащих, эффективного осуществления научно-инновационных исследований в сфере государственной службы.

Новые требования, предъявляемые к современной системе государственной гражданской службы, требуют систематического обновления и совершенствования имеющихся знаний и навыков в этой области. Для обеспечения комплексного подхода к столь сложному и многогранному процессу необходимы разработка модели компетенций, внедрение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих, разработка практико ориентированных образовательных программ, мониторинг траекторий личного профессионального развития служащих на основе индивидуальных планов. При этом отмечено, что необходимо развивать навыки государственных служащих на основе навыков («hard & soft skills»), которые потребуются в будущем, а также интегрировать в сектор идеи обучения на основе навыков (Competency-Based Learning), модулей быстрого и целевого обучения (Microlearning), специальных образовательных программ для практикующих руководителей (Executive Master of Public Administration), системы непрерывного образования («continuing education») и идеи обучения на протяжении всей жизни «Lifelong Learning». Также были проанализированы вопросы внедрения инновационных образовательных технологий, направленных на повышение цифровой грамотности государственных гражданских служащих,

³⁸<https://www.lex.uz/pdfs/7520315>

развитие дизайн-мышления (Design Thinking), адаптивного лидерства (Adaptive Leadership), навыков принятия адаптивных и инклюзивных решений.

Сегодня проблема глобальной цифровизации охватывает все стороны общественной жизни. В ситуации, когда они стали неотъемлемой частью жизни человека, анализируются вопросы повышения доверия населения к государству за счет увеличения масштабов цифровизации государственной гражданской службы, электронного правительства, цифрового предоставления государственных услуг гражданам. Исходя из принципа «гражданин – главный заказчик», поясняется, что процесс цифровизации государственной гражданской службы должен быть инклюзивным, безопасным, надежным и функционально гибким. В процессе цифровой трансформации особое внимание уделяется обеспечению информационной безопасности, предотвращению распространения персональных данных, созданию безопасной и надежной системы.

Также в этой главе находит место институциональное направление, служащее повышению эффективности государственной гражданской службы и ее имиджа в глазах общественности, то есть вопросы конфликта интересов и борьбы с ним. В частности, социально классифицированы социологические подходы к конфликту интересов, противоречиям, возникающим при исполнении должностных обязанностей государственного служащего, вопросы борьбы между личной и коллективной мотивацией (рис. 6).

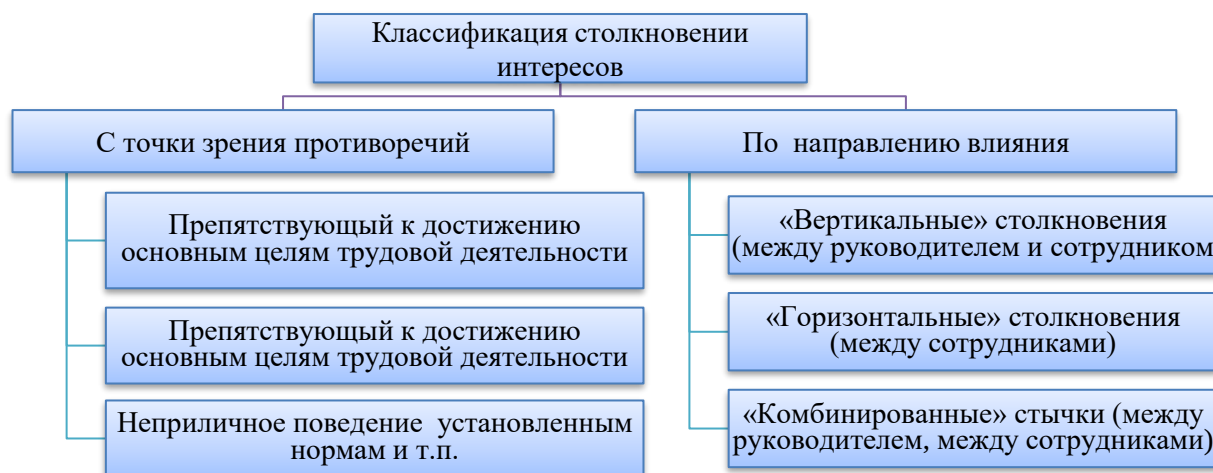


Рисунок 6. Классификация столкновений интересов

В данной области анализируются некоторые правовые нормы и отличительные черты нашей страны и зарубежных стран в англосаксонской и романо-германской моделях. Комплекс мер, которые необходимо предпринять в случаях, когда возник или может возникнуть конфликт интересов. Выявлено, что конфликты в органах государственной власти вследствие конфликта интересов могут приводить к внутриорганизационным последствиям, ослаблению социальной среды, усилению таких негативных явлений, как коррупция, панибратство, местничество, и, как следствие, снижению доверия населения к государственной службе.

В четвертой главе диссертации под названием **«Социологический анализ институциональных и организационно-культурных традиций государственной гражданской службы в Узбекистане»** сформирована модель системы государственной гражданской службы в Узбекистане, в которой теоретически и социологически проанализированы виды государственной службы, правовые основы деятельности, должностные группы, социальная защита и гарантии государственных гражданских служащих, ее организационная структура, институциональные вопросы, способствующие повышению позитивного имиджа государственной службы, организационно-культурные ценности.

На основе анализа научных источников в данной отрасли проведена классификация материальных, нематериальных, инновационных и нестандартных видов структурной организации социальной защиты и гарантий государственных гражданских служащих (рис. 7).

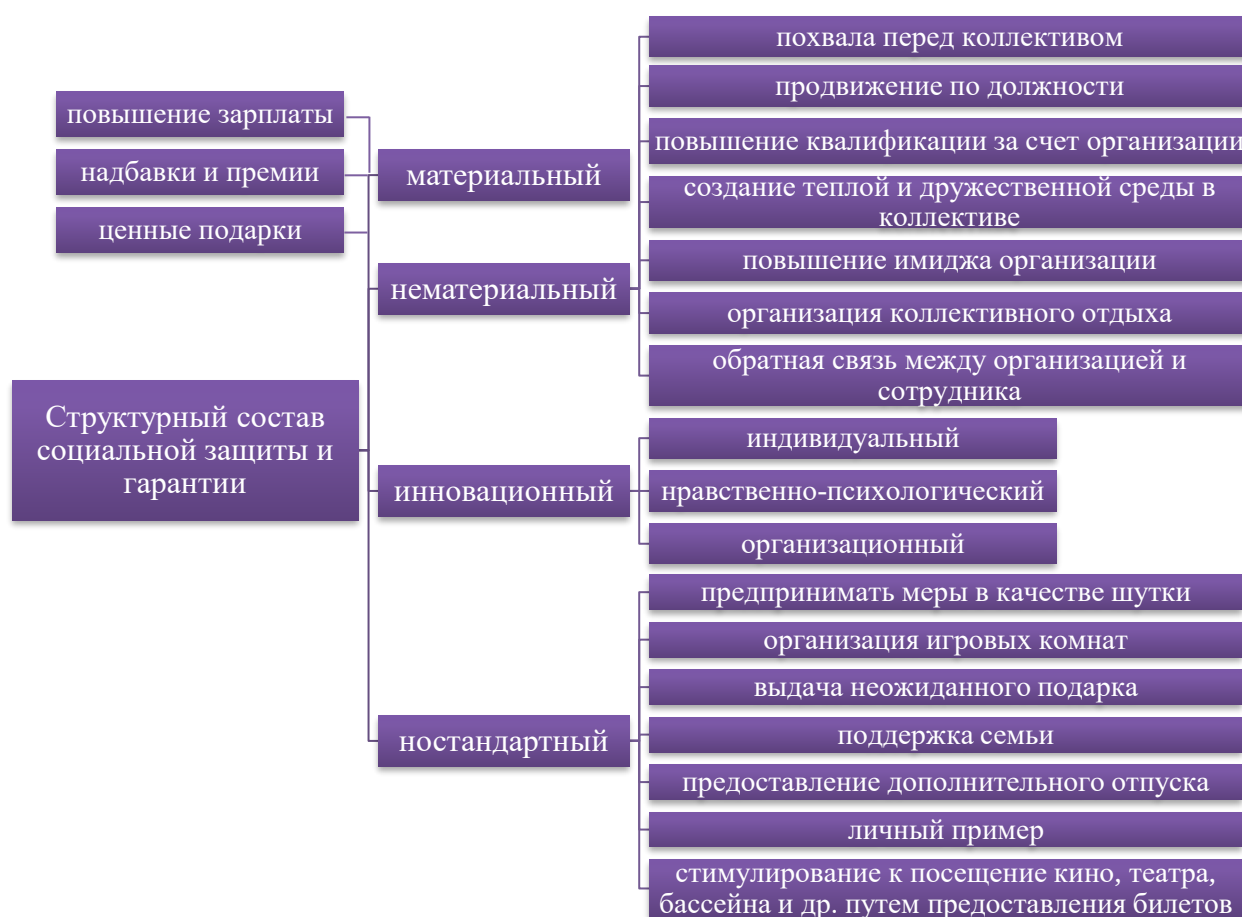


Рисунок 7. Структурный состав социальной защиты и гарантии

Представленная четырех компонентная классификационная модель воплощает системный, взаимосвязанный и многогранный характер средств социальной защиты в системе государственной гражданской службы. Такой подход охватывает не только материальные потребности работников, но и факторы, обеспечивающие их профессиональную зрелость, психоэмоциональную устойчивость и эффективную интеграцию в общество.

Методические и методологические основы системы социальной защиты и материального обеспечения государственных гражданских служащих классифицированы по таким направлениям, как материально-правовая защита и стабильность, определённость, средство осуществления деятельности, мотивация, идентичность и признак статуса. В данном направлении изучены различия в опыте стран англосаксонской и романо-германской (континентальной) правовых систем.

Целью данной главы является устранение противоречивых установок и социальных стереотипов, сформировавшихся в общественном сознании по отношению к государственной службе, с этой целью повышение уровня мировоззрения государственных служащих, подбор достойных кадров, оказание профессиональных услуг, оценка деятельности, справедливое управление, рациональное распределение трудовой деятельности, карьера, продвижение по службе, улучшение преимуществ трудовой деятельности, адаптация, институт наставничества, совершенствование организационно-культурных традиций и ценностей, обработка результатов анкетирования, контент-анализа и экспертного опроса, разработка корреляционных систематизированных выводов, конкретных предложений и рекомендаций. В последние годы социологически проанализированы инновационные тенденции в систематизированной работе по модернизации системы государственной гражданской службы в нашей стране.

Проводимые сегодня в нашей стране кардинальные реформы демонстрируют необходимость укрепления позитивного имиджа государственной гражданской службы в обществе. Это обусловлено, прежде всего, существованием в общественном сознании различных взглядов и социальных стереотипов (шаблонного, ограниченного) мышления относительно государственной службы. В частности, в обществе сложился образ государственного служащего или чиновника как человека официально-бюрократичного и с излишней бумажной волокитой. Такое общественное представление и стереотипы влияют на трансформацию государственной гражданской службы в гуманную, открытую и эффективную систему управления. Поэтому государство требует от государственных служащих, особенно административных должностных лиц, наличия необходимых компетенций по работе с работниками и общественностью для эффективной организации своей деятельности.

На основе контент-анализа данных в этой области мы классифицировали факторы, связанные с оценкой удовлетворенности населения государственной гражданской службой, следующим образом (рис. 8).

Для создания национальной модели государственной гражданской службы в нашей стране было бы полезно проводить исследования в этой области, изучать передовой опыт ведущих зарубежных стран и внедрять его аспекты, соответствующие условиям нашей страны. В диссертации разрабатывается модель государственной гражданской системы в Узбекистане, отражающая подход, соответствующий социально-

политическим особенностям общества, его правовой базе и системе институтов.



Рисунок 8. Факторы оценки удовлетворенности общественностью государственной гражданской службы

В соответствии со статьей 36 Закона «О государственной гражданской службе» установлено, что в целях поощрения и обеспечения продвижения государственных служащих по службе на основе объективных и справедливых критериев будет внедрена система оценки эффективности деятельности государственных служащих по важнейшим показателям. Диссертация посвящена изучению текущего состояния практики оценки эффективности работы сотрудников. В частности, респондентам был задан следующий вопрос: «На основе каких критериев оценивается работа сотрудников в вашей организации?», анализ которого представлен ниже (рис. 9).

Рисунок 9

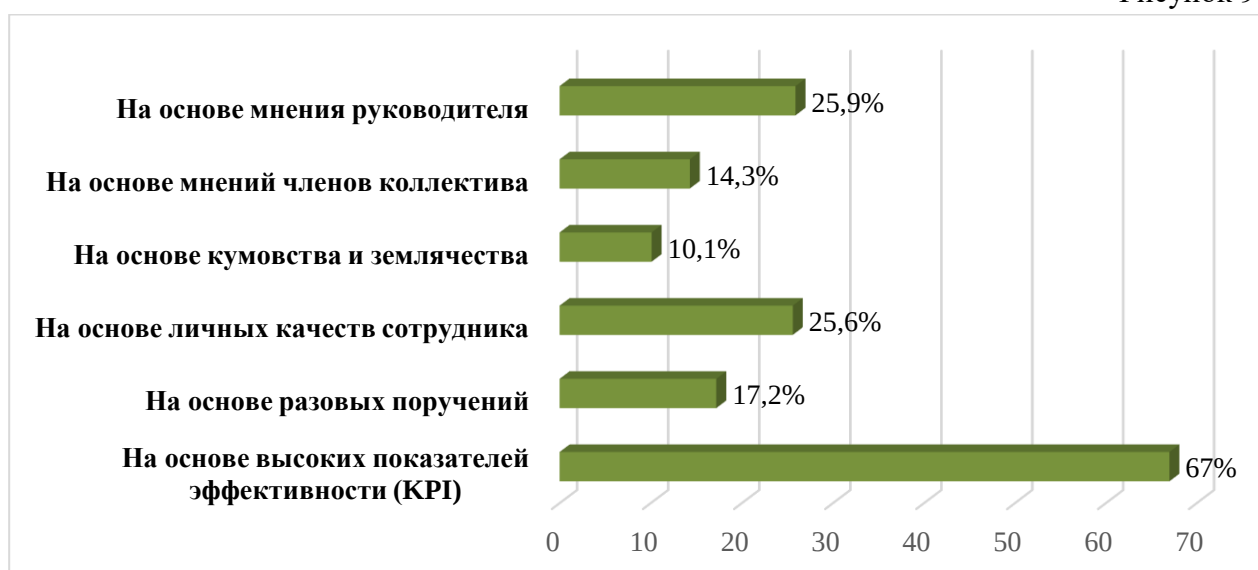


Рисунок 9. Каковы критерии оценки работы сотрудников в вашей организации? %

Процесс поиска, отбора и подбора кандидатов на государственную гражданскую службу составляет стратегическую и фундаментальную основу развития человеческих ресурсов в организации. Этот процесс, имеющий комплексное значение, проявляется в определении первоначальной потребности организации в человеческом капитале и ее качественном и эффективном удовлетворении на последующих этапах. Сегодня подбор профессиональных и квалифицированных специалистов остается приоритетным направлением в формировании трудового потенциала организации и имеет большое значение. В условиях сильной конкуренции каждая организация стремится привлекать на вакантные должности самых лучших и наиболее квалифицированных сотрудников. В соответствии с законодательством набор на государственную гражданскую службу в нашей стране осуществляется на конкурсной основе, и этот процесс завершается назначением кандидата на должность.

В ходе исследования изучалось мнение респондентов по данному вопросу. Как выяснилось, **70%** респондентов заявили, что в организации, где они работают, прием кандидатов на работу осуществляется на основе открытого конкурса. Данный показатель подтверждает, что проводимые реформы по модернизации государственной гражданской службы соответствуют принципам прозрачности и справедливости при подборе кадров. При этом **18,5%** заявили, что их выбрали на основе предыдущего опыта работы, а **9,2%** – что их выбрали на основе рекомендаций. Кроме того, **8,7%** участников опроса сообщили, что кандидаты подбираются по знакомству, **9,4%** – по рекомендации руководителя, а **5%** отметили, что в организации не налажена система подбора. Хотя эти цифры свидетельствуют о том, что выборочные практики подбора персонала становятся основной тенденцией, существование субъективных и неофициальных средств влияния указывает на необходимость укрепления институциональных и независимых механизмов оценки кандидатов.

В настоящее время поиск подходящего персонала для организаций стал сложной, многоэтапной и трудоемкой задачей. Проведенные по данной проблеме эмпирические исследования и анализы выделяют в качестве основных мотивационных критериев для кандидатов, поступающих на государственную гражданскую службу, следующие: первое – высокая заработная плата, второе – финансовая стабильность, третье – профессиональный рост и стабильная трудовая деятельность; четвертое – моральная и психологическая здоровая обстановка в коллективе. Эти критерии являются основными факторами, которые учитываются кандидатами при поступлении на государственную гражданскую службу. Они имеют решающее значение для обеспечения привлекательности государственной гражданской службы и требуют стратегического подхода к проведению кадровой политики.

По данным анализа экспертов, существуют различные препятствия и ограничения при поступлении квалифицированных специалистов

на государственную службу, что негативно влияет на формирование кадрового резерва. Среди них выделяют следующие факторы: заработная плата не определяется на основе принципов рыночной экономики; нерегламентированность режима труда и задач; возложение других задач, не связанных со служебными обязанностями; излишняя формальность и бюрократические препоны в служебной деятельности; отсутствие высокого уровня социального престижа государственной гражданской службы в обществе.

С целью изучения текущей ситуации по данному вопросу респондентам был задан вопрос: Каковы могут быть причины нехватки квалифицированных кадров на государственной гражданской службе? По результатам анализа большинство респондентов (67%) отметили, что основным фактором, влияющим на текущий дефицит кадров на государственной гражданской службе, является низкий уровень заработной платы. Также 30% участников указали на низкую сменяемость молодых сотрудников и чиновников, 26,2% – на ограничения в законодательстве, 22,7% – на чрезмерные бюрократические препоны, 21,8% – на непрозрачность процесса карьерного роста, 17,4% – на недостаточные социальные гарантии, 15,8% – на низкий престиж государственной гражданской службы и 14,9% – на другие специфические аспекты работы. Результаты исследования показывают приоритетность экономических факторов среди актуальных проблем. В частности, по мнению экспертов и участников анкетирования, достойная заработная плата остается главной мотивацией поступления на государственную гражданскую службу. Это делает актуальными задачи адаптации системы оплаты труда к рыночным механизмам, создания комфортных условий труда и улучшения возможностей для профессионального развития в совершенствовании кадровой политики.

Анализируя данные исследования, мы научно классифицировали факторы, влияющие на мотивацию государственных гражданских служащих (рис. 10).



Рисунок 10. Факторы влияющие на мотивацию государственной гражданской службы

В установленном порядке продвижение по государственной службе в нашей стране осуществляется путем назначения государственного служащего на вышестоящую должность или присвоения ему более высокого квалификационного разряда с учетом эффективности его служебной деятельности, в результате постоянного повышения его профессиональной компетентности. Такая процедура основана на оценке потенциала, профессионального развития и практических результатов работников для назначения на вышестоящую должность или присвоения более высокой квалификационной категории. В исследовании был изучен и проанализирован основной фактор роста сотрудников по служебной лестнице (рис. 11).

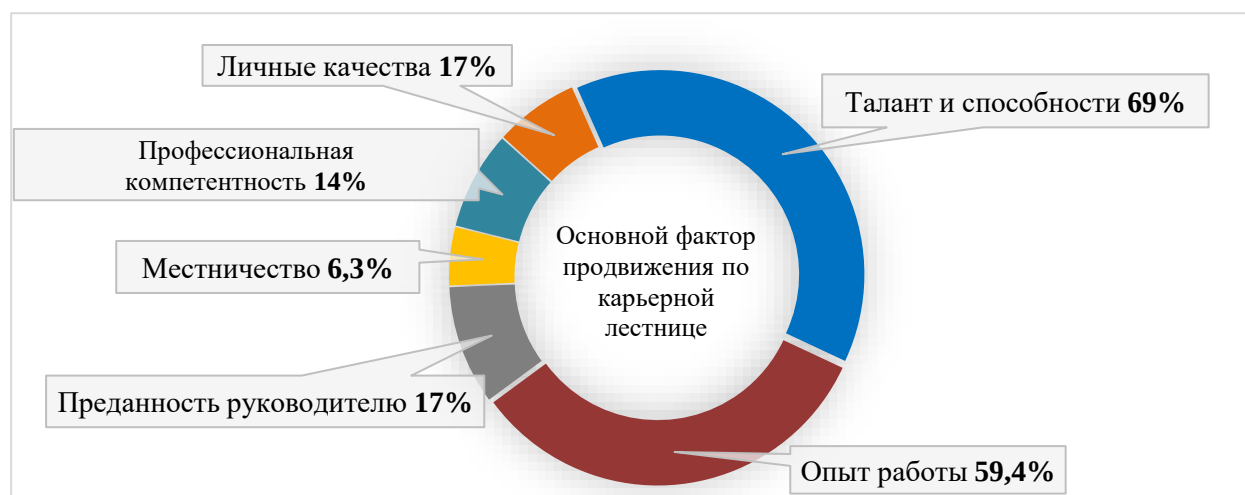


Рисунок 11. Что является основным фактором продвижения по служебной лестнице?

Как видно из вышеизложенного, двое из трех участников опроса в качестве основных факторов роста по служебной лестнице назвали талант и способности, 59,4% – опыт, 14% – профессиональную компетенцию и 17% – личные качества. В то же время тот факт, что в качестве основных факторов карьерного продвижения были выделены личная преданность руководителю (17%) и местничество (6,3%), подтверждает существование субъективных подходов и неформальных средств воздействия в этой сфере.

Когда организации являются основными работодателями на государственной службе, представляемое ими ценностное предложение **EVP (employment value proposition)** воплощает в себе набор эмоциональных и рациональных преимуществ в процессе отбора работы. Рациональные льготы отражают достойную заработную плату, близость к рабочему месту и условия службы, тогда как эмоциональные преимущества воплощают социально-психологические аспекты, такие как здоровая морально-психологическая обстановка в коллективе, преданность ценностям, отношение к сотруднику и возможности для его личностного роста. Такой подход имеет большое значение при формировании концепций эффективного управления человеческими ресурсами на государственной гражданской службе.

Одним из важных вопросов государственной службы является адаптация и социализация молодых специалистов для поиска ими своего места в трудовом сообществе. В этом процессе важное значение имеет интеграция молодых кадров в культуру организации, глубокое понимание ими особенностей служебной деятельности, усвоение ими корпоративных ценностей. Поэтому институт наставничества на государственной гражданской службе требует официальной и профессиональной реализации. В данной главе анализируются традиции института наставничества и организационно-правовые механизмы в этой области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенных исследований по теме диссертации доктора наук по социологии (DSc) на тему «Тенденции институционального совершенствования государственной гражданской службы в Новом Узбекистане» были сделаны следующие выводы:

1. В Центральной Азии и странах Запада были развиты социальные учения, характерные для таких понятий, как «справедливое государство», «добродетельный город», «гуманные отношения» и «научное управление». В результате развития науки и техники государственная гражданская служба постепенно совершенствовалась как социальный институт общества и государства. Социологический анализ институционального развития государственной гражданской службы указывает на необходимость пересмотра методологических основ государственной гражданской службы в Узбекистане, а также на важность учета потребностей общества при ее организационно-правовом регулировании;

2. Государственная гражданская служба занимает важное место в повышении эффективности, обеспечении стабильности и развитии реформ, осуществляемых в стране. Это, в свою очередь, требует обеспечения открытости и прозрачности в процессах отбора и приема на работу талантливых кадров, цифровизации, сокращения бюрократических барьеров и модернизации системы отбора на основе современных методик оценки. В перспективе повышение авторитета данного института в обществе и развитие человеческих ресурсов в данной сфере приобретает актуальное значение;

3. В настоящее время государственные гражданские служащие должны обладать высоким уровнем образования, широким кругозором, глубоким мышлением, способностью к критическому мышлению, умением изучать и анализировать проблемы, а также оперативно их решать. Это свидетельствует о необходимости совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих;

4. В социально-экономическом развитии страны все более важное значение приобретает цифровизация государственной гражданской службы и управления, внедрение адаптивных моделей и повышение эффективности выполнения государственных функций. Это способствует повышению результативности, оптимизации организационно-штатных структур в государственных органах, предотвращению бюрократических препятствий, обеспечению прозрачности системы и, в конечном итоге, укреплению доверия общества к государственной гражданской службе и через неё – к государству в целом.

5. На всех уровнях государственной гражданской службы сохраняется высокая потребность в инициативных, креативно мыслящих кадрах, которые ставят во главу угла интересы граждан и государства. Зарубежный опыт и проведенные социологические опросы показывают, что определяющим мотивом при выборе работы для талантливых специалистов остаётся достойная заработная плата. Эта ситуация указывает на необходимость превращения

государственной гражданской службы в конкурентоспособную и привлекательную профессиональную деятельность.

6. Институциональное развитие государственной гражданской службы на современном этапе связано с внедрением объективных и системных механизмов оценки кадрового потенциала. С социологической точки зрения, оценка знаний, навыков и установок сотрудника позволяет не только определить его личный потенциал, но и оценить его роль, ответственность и влияние в рамках социального института. Такой подход требует опоры на системные и социальные механизмы в процессе развития человеческих ресурсов.

7. Обеспечение открытости и эффективности государственной гражданской службы должно осуществляться не только через внутренний административный контроль, но и через внешние механизмы оценки, формирующиеся на основе общественного мнения. С социологической точки зрения, активное участие общественности укрепляет доверие к государственной гражданской службе и выводит социальный диалог между государством и обществом на институциональный уровень.

8. При оценке деятельности государственного гражданского служащего ключевое место занимают его социокультурные характеристики, такие как моральные принципы, культура общения, честность, нетерпимость к коррупции. Честность государственного гражданского служащего, его нетерпимость к коррупции и строгое соблюдение морально-этических норм способствуют формированию общей атмосферы доверия к системе со стороны общества. Поэтому механизм оценки соблюдения служащими морально-этических норм должен быть усовершенствован на основе институциональных и общественных критериев, при этом важно учитывать общественное мнение и внутреннюю атмосферу организации при проведении оценки.

9. Институт менторства (наставничества) остаётся основой формирования эффективной государственной гражданской службы. С социологической точки зрения, институт наставничества, помимо обучения профессиональным навыкам, служит социальным механизмом, способствующим профессиональной идентификации молодых сотрудников, их социальной интеграции в коллектив и формированию личной ответственности. Правильная организация этого института повышает уверенность молодого сотрудника в правильности выбора места работы, формирует у него позитивное отношение к коллективу и создает основу для успешного выполнения его обязательств.

10. Работа с талантливыми молодыми людьми с самого школьного возраста, подготовка их к государственной гражданской службе и формирование необходимых знаний и навыков своевременно имеет важное значение для подготовки профессиональных и ответственных кадров в будущем. Это способствует формированию у молодежи грамотного, активного и ответственного отношения к службе, а также создаёт крепкую социальную основу для формирования эффективного кадрового корпуса в будущем.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.20/30.12.2019.S.23.02 AWARDING
SCIENTIFIC DEGREES AT THE ACADEMY OF THE PUBLIC POLICY
AND ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC
OF UZBEKISTAN**

**NATIONAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN NAMED AFTER MIRZO
ULUGBEK**

KHOJIEV ZAVKIDDIN FARXODOVICH

**TRENDS IN INSTITUTIONAL IMPROVEMENT OF THE STATE CIVIL
SERVICE IN NEW UZBEKISTAN**

22.00.02 –Social structure, social institutions and lifestyle

**DISSERTATION ABSTRACT
OF THE DOCTOR OF SOCIOLOGICAL SCIENCES (DSc)**

Tashkent – 2025

The theme of the doctor of sociological sciences (DSc) dissertation was registered at the Supreme attestation commission under Ministry of higher education, science and innovation of the Republic of Uzbekistan number № B2023.4.DSc/S48.

The dissertation has been prepared at National university of Uzbekistan named after Mirzo Ulug'bek.

The abstract of the dissertation was posted in three (Uzbek, Russian, English (resume)) languages on the website of the Scientific Council at (www.dsba.uz) and on the website of «ZiyoNet» information educational portal at (www.ziynet.uz).

Scientific consultant:

Matibayev Tashpolat Baltabayevich
Doctor of sociological sciences, professor

Official opponents:

Sagdullayev Shamansur Shakh Saidovich
Doctor of technical sciences, academician

Karimov Bobir Sharopovich
Doctor of sociological sciences, professor

Ernazarova Yorkinoy Ollaberganova
Doctor of philosophical sciences, professor

Leading organization:

“Ijtimoiy fikr” Republican center studying public opinion

The defense of the dissertation will take place on « 6 » august 2025 at 14:00 P.M. at the meeting of Scientific council DSc.20/30.12.2019.S.23.02. at the Academy of Public policy and administration under the President of the Republic of Uzbekistan (Address: 100066, Tashkent, Islam Karimov street, 45. Тел.: (71) 232-60-34; (71) 232-61-04; e-mail: info@dsba.uz). Administrative building of the Academy of Public policy and administration under the President of the Republic of Uzbekistan. 11th floor, room 1104.

The dissertation can be accessed in the Information Resource Center of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan (Registered under number 359). (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 45. Administrative building of the Academy of Public policy and administration under the President of the Republic of Uzbekistan. 2nd floor, room 202).

The abstract of the dissertation was distributed on «18» July 2025.
(mailing report register No. 18/7 on «18» July 2025).



M.B. Bekmurodov

Deputy Chairman of the Scientific council on awarding of scientific degrees, doctor of sociological sciences, professor

Sh.M. Sodiqova

Secretary of the Scientific council on awarding of scientific degrees, doctor of sociological sciences, professor

A.M. Mukhtarov

Deputy Chairman of the Scientific seminar of the Scientific council on awarding of scientific degrees, doctor of philosophical science, professor

INTRODUCTION (Abstract of dissertation of DSc)

The aim of the research is to improve the institutional basics of the civil service system in Uzbekistan.

The object of the research is the system of public civil service in Uzbekistan.

The subject of the research is the specific features, tendencies, institutional improvement of the public civil service in Uzbekistan and the forming socio-political processes.

The scientific novelty of the research is as follows:

it has been substantiated that, in order to enhance the efficiency of public administration, it is necessary to implement digitalization and smart governance principles, which involve systematizing the functions of state bodies and organizations, developing their functional passports, digitizing data, carrying out monitoring, and maintaining open public registries;

a model for developing and a methodology for assessing the competencies of civil servants have been substantiated, covering cognitive (theory, concepts, knowledge, and understanding), functional (skills both hard and soft expertise, and initiative), personal (behavioral competencies and approaches to fulfilling duties), ethical (based on personal, professional, and organizational values), and meta-competencies (deep comprehension of essence quintessence, ability to act effectively in uncertain situations, and critical thinking);

it has been substantiated that in order to improve the effectiveness of civil service interaction with the general public, it is essential to increase citizen participation and incorporate public opinion in decision-making processes by employing open platforms and crowd-sourcing methods;

the necessity of assessing the performance of civil servants based on progressive and regressive indicators has been substantiated in order to ensure the effectiveness of their activities during the execution of their duties and responsibilities within the civil service;

the methodological framework for designing the personal and professional development trajectories of senior civil servants has been enhanced through the improvement of the procedure for comprehensively assessing their managerial competencies using the five-stage ADDIE model (Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation).

Implementation of research results. Based on the results of the study on the foundations of the institutional development of the civil service:

the proposals related to enhancing operational efficiency through the implementation of digitalization and smart governance principles including the systematization of functions of state bodies and organizations, creation of functional passports, data digitization, monitoring, and maintenance of open registries were utilized in the development of Resolution No. 796 of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan, dated November 29, 2024, "On measures for maintaining the open registry of functions of the republican executive authorities" (The Reference Act No. LJ59245860 of the Agency for the Development of Public Service under the President of the Republic of Uzbekistan dated January 22, 2025). In particular, the proposals were used in the development of Clause 3 (the main purpose of maintaining the registry) and Clause 12 (types of information to be included in the registry) of the Regulation on Measures for

Maintaining the Open Registry of Functions of the Republican Executive Authorities. As a result of the practical application of these findings, the systematization and monitoring of the functions of republican executive state bodies (ministries, committees, agencies, and inspections), as well as the establishment of a unified open electronic database containing information about them, have been determined as key objectives. This, in turn, contributes to the systematization and monitoring of the functions of state bodies and the creation of a unified open electronic database containing information about them;

the proposals and descriptions related to the model for developing and the methodology for assessing the competencies of civil servants including cognitive (theory, concepts, knowledge, and understanding), functional (hard and soft skills, expertise, and initiative), personal (behavioral competencies and decision-making in task performance), ethical (based on personal, professional, and organizational values), and meta-competencies (deep comprehension of essence, the ability to act in uncertain situations, and critical thinking) were used in fulfilling the tasks outlined in Paragraph 6, Subparagraph “a”, sub-items 1 and 2 of the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan No. PQ-4365 dated June 27, 2019, “On additional measures to improve the system of training, retraining, and professional development of managerial personnel at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan” (The Reference Act No. 03-19/874 of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan dated December 3, 2024). In particular, the materials were used in the preparation of the section titled “International Standards and Recommendations on the Professional Competencies of Managerial Personnel: Opportunities of International Educational Programs for Human Capacity Development” of the training and practical manual entitled “Improving the Sector-Specific Professional Knowledge and Skills of Executives and Deputy Heads of Executive Authorities, Commercial Banks, and Economic Associations of the Republic of Uzbekistan”. As a result of the use of these proposals by the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, the organizational and programmatic aspects of professional development courses for managerial personnel of the central offices of ministries and agencies, as well as for heads of human resources departments of local government bodies in the Samarkand, Kashkadarya, Syrdarya, Namangan, and Navoi regions, were methodologically improved;

the proposals aimed at enhancing the effectiveness of civil service interaction with the wider public and improving the civil service system through open platforms and the crowd-sourcing method were utilized by the “Public Opinion” Republican Center for the Study of Public Opinion in sociological surveys conducted to implement Paragraph 2 (reforms aimed at further strengthening the role of the parliament, political parties, and other institutions of civil society in the system of state power and administration, in state and societal development particularly in deepening democratic reforms and modernizing the country as well as in developing the organizational and legal foundations of the civil service) of the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan No. PQ-5667 dated February 22, 2019, “On measures for state support of conducting sociological research”, and Paragraph 11 (it is recommended that the “Public Opinion” Republican Center for the Study of Public Opinion conduct anonymous surveys among employees of

state bodies and organizations to assess the level of compliance with the requirements of this resolution) of the Resolution No. PQ-4546 dated December 9, 2019, “On measures to further reduce bureaucratic barriers and introduce modern management principles into the activities of state bodies and organizations” (The Reference Act No. 01-16/189 of the “Public Opinion” Republican Center for the Study of Public Opinion dated November 28, 2024). As a result, it enabled more effective functioning of state bodies by taking into account the views of the broader public and created an opportunity to further improve the sociological study of the civil service system;

The proposals concerning the evaluation of civil servants’ performance based on progressive and regressive indicators aimed at ensuring efficiency in the execution of their duties and responsibilities in the civil service were used in the development of Subparagraph 'a' of Paragraph 30 (performance indicators classified as progressive and regressive) of the Regulation “On the procedure for evaluating the performance of heads and deputy heads of republican and local executive authorities as well as economic associations based on key performance indicators”, which was approved by Resolution No. 463 of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated July 31, 2024, “On measures to organize the evaluation of the performance of heads and deputy heads of republican and local executive authorities and economic associations based on key performance indicators”, including the development of the relevant formula (The Reference Act No. LJ59245860 of the Agency for the Development of Public Service under the President of the Republic of Uzbekistan dated January 22, 2025). As a result, it contributed to increasing the efficiency and effectiveness of state bodies, ensuring transparency within organizations, and creating the opportunity to evaluate performance based on specific indicators;

The recommendations for developing personal and professional development trajectories of managerial personnel in the civil service through improving the procedure for comprehensive assessment of their managerial competencies based on the five-stage ADDIE model (Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation) were utilized in the formulation of Subparagraph 3 (personal and professional diagnostics of civil servants, comprehensive assessment based on the competency model) and Subparagraph 5 (development and implementation of personal and professional development trajectories for managerial personnel based on competency assessment results using modern technologies) of Paragraph 2 of the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 629 dated October 4, 2024, “On the Establishment of a Center for the Evaluation of Managerial Personnel” (The Reference Act No. 06-19/1-11 of the Center for the Evaluation of Managerial Personnel under the Agency for the Development of Public Service dated March 19, 2025). As a result, it contributed to ensuring the civil service is staffed with capable and promising personnel by assessing candidates’ knowledge and skills based on modern approaches, as well as to taking targeted measures to enhance the effectiveness of managerial personnel’s administrative activities.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, four chapters containing twelve paragraphs, a conclusion, a list of references, and appendices. The volume of the main text of the dissertation is 246 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; I part)

1. Hojiyev Z.F. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini institutsional rivojlantirish asoslari. Monografiya. – Toshkent: «Turon Nashriyot», 2023. –264b.

2. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmati ijtimoiy institut sifatida: sotsiologik tahlil. O'zMU xabarлари. Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universiteti ilmiy jurnali, – Toshkent, 2024. 1/5/1, – B. 248-251. (22.00.00; № 7).

3. Hojiyev Z.F. Tashkilotlarda xodimlar faoliyatini samarali tashkil etish bo'yicha ilmiy-metodologik yondashuvlarning sotsiologik tahlili. Ijtimoiy taqiqotlar jurnali / Журнал социальных исследований / Journal of social studies. Special Issue 2. – Тошкент, 2024. –Б 83-93. (22.00.00; № 14).

4. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmati kasbiy faoliyatning turi sifatida: sotsiologik yondashuv. Sh. Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti Ilmiy axborotnomasi. Gumanitar fanlar seriyasi. – Samarqand, 2024/2 (№ 144/1). –B. 116-120. (22.00.00; № 3).

5. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmatchilarining ma'naviy qiyofasi sotsiologik tadqiqotlar predmeti sifatida. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruv akademiyasining «Jamiyat va boshqaruv» jurnali. – Toshkent, 2023. № 3 (101). – B. 99-106. (22.00.00; № 5).

6. Khojiev Z.F. Sociological aspects of professional burnout of civil public servants. Galaxy international interdisciplinary research journal, GIIRJ, Impact factor 8.057 India. ISSN (E): 2347-6915 Vol. 11, Issue 11, November (2023) pp 199-299. // <http://internationaljournals.co.in/index.php/giirj/article/view/4562>.

7. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmatchilarining kasbiy salohiyatini rivojlantirishning nazariy yondashuvlari. Ijtimoiy taqiqotlar jurnali / Журнал социальных исследований / Journal of social studies. ISSN 2181-9556 Volume 6, Issue 3. – Тошкент, 2023. - №3. – Б 42-51. (22.00.00; № 14).

8. Khojiev Z.F. Theoretical analysis of social protection of civil servants in the Uzbekistan. American Journal of Interdisciplinary Research and Development, GIIRJ, Impact factor 7.8, USA, Texas. ISSN Online: 2771-8948. Vol. 25, February (2024) pp. 114-122. // <https://ajird.journalspark.org/index.php/ajird/article/view/968>.

9. Khojiev Z.F. Sociological analysis of the development of teachings about public service and management in Uzbekistan. Electronic journal of actual problems of modern science, education and training. June, 2024 - 6. ISSN 2181-9750. pp. 60-70. // <http://khorezmscience.uz> (22.00.00; № 10).

10. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmatiga meritokratiya asosida nomzodlarni tanlash tizimini takomillashtirish masalalari. «Sotsiologiya va huquq» ilmiy jurnali, ISSN 2181-3221. 3-jild, 4/1/1-son, (2024) – B. 27-33.

11. Hojiyev Z.F. Davlat xizmatida raqamlashtirish muammolari va istiqbollari. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruv akademiyasining «Jamiyat va boshqaruv» jurnali – Toshkent, 2024. № 2 (104). – B. 99-105. (22.00.00; № 5).

12. Hojiyev Z.F. Davlat xizmatining tashkiliy-madaniy an'analari va ijtimoiy qadriyatlari: diskurs tahlil. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruv akademiyasining "Jamiyat va boshqaruv" jurnali – Toshkent, 2025. № 1 (107). – B. 151-160.(22.00.00; № 5).

13. Hojiyev Z.F. «Ijtimoiy davlat sharoitida jamiyatni faollashtirish va davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirish imkoniyatlari» mavzusidagi Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi. –Toshkent, 2023. – B. 246-249.

14. Hojiyev Z.F. The role of the mentorship institution in the professional development of state civil servants. European science international conference: «Analysis of modern science and innovation».11.03.2025., pp. 112-118. // <https://esiconf.org/index.php/AMSI/article/view/2879/2700>

15. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmatining ijtimoiy institut sifatidagi nazariy – konseptual yondashuvlari. «Ijtimoiy sohani rivojlantirishning dolzarb muammolari» mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari, Guliston, 2024, – B. 115-118.

16. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmatini raqamlashtirish masalalari. «Zamonaviy dunyoning sotsiomadaniy manzarasi va ijtimoiy tizimlar transformatsiyasi» mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallar to'plami (Toshkent sh., 20-aprel 2024) / mas'ul muh. A.J.Xolbekov. – Toshkent: O'zMU, 2024. – B. 54-59.

17. Hojiyev Z.F. Davlat fuqarolik xizmatchilarining salohiyatini rivojlantirishning zamonaviy tendensiyalari. «Inson kapitali ijtimoiy davlatni izchil rivojlantirish omili sifatida» mavzusida respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi. Toshkent, (Toshkent sh., 17-may 2024 yil) mas'ul muh. N.M. Latipova. – Toshkent: O'zMU, 2024. – B. 54-58.

18. Hojiyev Z.F. Davlat xizmatining ijtimoiy institutlar bilan hamkorligi – inklyuziv rivojlanish zaruriyati sifatida. «Ijtimoiy davlatda inklyuziv yondashuv imkoniyatlari» mavzusidagi Respublika ilmiy-nazariy konferensiya materiallari to'plami. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat boshqaruvi akademiyasi. - Toshkent., 2024. – B. 115-118.

II бўлим (II часть; II part)

19. Hojiyev Z.F. Yoshlarni davlat xizmatiga jalb qilish va professional muhitga moslashuvining sotsiologik tahlili. «O'zbekistonda jamoatchilik fikrini o'rganish va shakllantirishning dolzarb muammolari: usullar, nazariya va amaliyot» mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy seminar bazasida «Akademik Ra'no Ubaydullayeva nomidagi sotsiologik o'qishlar» ning mashg'uloti doirasida «Yangi O'zbekiston yoshlari: qadriyat yo'nalishlari va o'zini namoyon qilish istiqbollari» mavzusidagi ilmiy maqolalar to'plami. Toshkent 2024. «Voriz nashriyot» nashriyoti. – B. 161-168.

20. Hojiyev Z.F. Davlat xizmatiga nomzodlarni tanlashning zamonaviy usullari va takomillashtirish yo'llari // O'zbekiston milliy xavfsizligini ta'minlashning dolzarb masalalari // XXI respublika ilmiy-amaliy konferensiya to'plami. Toshkent, 2024. – B. 127-132.

Avtoreferat « _____ » jurnali tahririyatida
tahrirdan o'tkazilib, o'zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlar o'zaro
muvofiglashtirildi.

Bosmaxona litsenziyasi:



9338

Bichimi: 84x60 $\frac{1}{16}$. «Times New Roman» garniturası.
Raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog'i: 4,75. Adadi 100 dona. Buyurtma № 19/25.

Guvohnoma № 851684.
«Tipograff» MCHJ bosmaxonasida chop etilgan.
Bosmaxona manzili: 100011, Toshkent sh., Beruniy ko'chasi, 83-uy.