

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI
HUZURIDAGI DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI
AKADEMIYASI QOSHIDAGI ILMIY DARAJALAR
BERUVCHI DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI

YUSUBOV JAMSHID QADAMOVICH

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

23.00.02 – Siyosiy institutlar, jarayonlar va texnologiyalar

**SIYOSIY FANLAR DOKTORI (DSc) DISSERTATSIYASI
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

UO‘K: 323:331.105.44-057.34 (575.1)

Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Оглавление автореферата диссертации доктора наук (DSc)

Contents of dissertation abstract of the Doctor of Sciences (DSc)

Yusubov Jamshid Qadamovich

Yangi O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish
tendensiyalari..... 3

Юсубов Жамшид Кадамович

Тенденции совершенствования государственной гражданской службы в
Новом Узбекистане..... 33

Yusubov Jamshid Kadamovich

Trends in the improvement of the state civil service in New
Uzbekistan..... 69

E‘lon qilingan ishlar ro‘yxati

Список опубликованных работ

List of published works..... 74

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI
HUZURIDAGI DAVLAT SIYOSATI VA BOSHQARUVI
AKADEMIYASI QOSHIDAGI ILMIY DARAJALAR
BERUVCHI DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI

YUSUBOV JAMSHID QADAMOVICH

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

23.00.02 – Siyosiy institutlar, jarayonlar va texnologiyalar

**SIYOSIY FANLAR DOKTORI (DSc) DISSERTATSIYASI
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2021.4.DSc/Ss52 raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya O‘zbekiston Milliy universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi veb-sahifasi (www.dba.uz) va “Ziyonet” axborot-ta’lim portaliga (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy maslahatchi:

Quranbayev Qaxramon Qo‘chqarovich
siyosiy fanlar doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Ravshanov Fazliddin Ravshanovich
siyosiy fanlar doktori, professor

Jo‘raqulov Furqat Noryigitovich
siyosiy fanlar doktori, professor

Bekmurodov Mansur Bobomurodovich
sotsiologiya fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Dissertatsiya himoyasi O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi qoshidagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 raqamli ilmiy kengashning 2025-yil “_____” _____ soat _____dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 45-uy. Tel.: (+99871) 232-60-87, faks: (99871)239-17-83, e-mail: info@dba.uz)

Dissertatsiya bilan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (_____-raqami bilan ro‘yxatga olingan). Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 45-uy, Tel.: (+99871) 232-60-87, faks: (99871)239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil “_____” _____ kuni tarqatildi.

(2025-yil “_____” _____dagi _____ raqamli reestr bayonnomasi)

D.B.Sayfullayev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, tarix fanlari doktori, professor.

G.O.Sa’diyeva

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash ilmiy kotibi, siyosiy fanlar bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

A.T.Jalilov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, siyosiy fanlar doktori, professor.

KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon tajribasi shundan dalolat bermoqdaki, davlat fuqarolik xizmati instituti zamonaviy siyosiy tizimlarning barqaror faoliyat yuritishini ta'minlovchi asosiy institutlardan biri sifatida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Rivojlangan mamlakatlarda fuqarolik xizmati nafaqat boshqaruv apparatining bir bo'g'ini, balki davlatning strategik intellektual salohiyatini shakllantiruvchi omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Bu jarayonda kadrlar salohiyati, ularning bilim va kompetensiya darajasi, xizmatga tanlov va lavozimga tayinlashning shaffofligi, faoliyatni baholash tizimining aniq mezonlarga asoslanishi davlat boshqaruvining samaradorligini belgilab beruvchi hal qiluvchi mezon sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu bilan birga, jahon amaliyotida davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirishda raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv texnologiyalari, inson kapitalini samarali boshqarish, axloqiy boshqaruv standartlari va inklyuziv siyosiy ishtirokni ta'minlash kabi yo'nalishlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

Dunyoda kechayotgan siyosiy va ijtimoiy jarayonlar shundan dalolat bermoqdaki, davlat xizmati sohasidagi islohotlar davlat boshqaruvining samaradorligini oshirish, milliy suverenitetni mustahkamlash va demokratik boshqaruv tamoyillarini chuqurlashtirishning asosiy omillaridan biriga aylanmoqda. Jumladan, OECD Public Governance Directorate, World Bank Civil Service Reform Program, Harvard Kennedy School of Government, Singapore Civil Service College kabi institutlar fuqarolik xizmatini rivojlantirishda meritokratiya, shaffof boshqaruv, raqamli servislari, fuqarolik javobgarligi, inson kapitalini rivojlantirish va etik boshqaruv tamoyillarini ustuvor yo'nalish sifatida belgilamoqda. Shuningdek, xalqaro amaliyotda davlat xizmatini baholashda samaradorlik indeksi (Civil Service Effectiveness Index), institutsional shaffoflik ko'rsatkichlari, inson kapitalini boshqarish mezonlari kabi indikatorlar asosida ilmiy-amaliy yondashuvlar shakllanmoqda. Mamlakatimizda davlat boshqaruv organlari va tashkilotlarida kadrlar ma'muriyatchiligining zamonaviy usullarini ilg'or xalqaro standartlarga muvofiq joriy etish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tashkil etilib,¹ bugungi kunga kelib uning negizida Boshqaruv samaradorligi agentligi faoliyati yo'lga qo'yildi².

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini salohiyatli va istiqbolli rahbar kadrlar bilan ta'minlashda davlat xizmatchilarining bilim va ko'nikmalarini zamonaviy texnologiyalar asosida baholash, uning natijalarini tahlil qilish, rahbar kadrlar faoliyati samaradorligini oshirish yuzasidan manzilli choralar ko'rish maqsadida "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonunni qabul qilinishi³,

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktyabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5843-son Farmoni, 2019-yil 3-oktyabrdagi PQ-4472-son "O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori. www.lex.uz.

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 14-iyuldagi "Davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik, proaktivlik va natijadorlikni oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-111-son Farmoni. <https://lex.uz/uz/docs/-7630445>

³ O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son Qonuni. <https://lex.uz/ru/docs/-6145972>.

Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi muassisligida Rahbar kadrlarni baholash markazi tashkil etilishi⁴ bu sohaning tashkiliy-huquqiy asoslarini takomillashtirishga xizmat qilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi O‘RQ-788-son “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonuni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi PF-5843-son “O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, 2023-yil 12-sentabrdagi PF-158-son “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi, 2025-yil 19 iyundagi PF-95-son “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, 2025-yil 14-iyuldagi PF-111-son “Davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik, proaktivlik va natijadorlikni oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmonlari, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktabrdagi PQ-4472-son “O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori va sohaga oid boshqa normativ-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi. Dissertatsiya respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining II. “Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish, fuqarolik jamiyatini shakllantirish, milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalash va liberallashtirishning ilmiy asoslarini ishlab chiqish” ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi⁵. Davlat xizmati faoliyatiga oid muammolarni tadqiq etish doirasida o‘tkazilgan izlanishlar quyidagilarda o‘z aksini topgan, jumladan, ilmiy natijalar olingan: davlat boshqaruvi (Public Administration)da davlat xizmatining xususiyatlari aniqlangan (International Project Management Association (IPMA), Institute research social opinion of Gallup, BMTning Inson huquqlari bo‘yicha kengashi (United Nations Human Rights Council), Asian Strategy and Leadership Institute (Malayziya), davlat xizmatida kadrlar tayyorlashning siyosiy-huquqiy asoslari ochib berilgan (American Management Association (AQSh), American Association ColleGES and Schools of Business (AQSh), Center for Creative Leadership (AQSh), Institute of Academy for study Modern International Relations Europe and Asia (Xitoy), Graduate School at

⁴ O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 4-oktyabrdagi “Rahbar kadrlarni baholash markazini tashkil etish to‘g‘risida”gi 629-son qarori. <https://lex.uz/uz/docs/-7760407>.

⁵ Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi: <https://www.gwu.edu>, <http://www.hsfk.de>, www.uncentralasia.org, <https://www.ohchr.org/>, <https://www.osce.org/>, <https://www.hrw.org/>, www.nti.org, <https://www.amnesty.org/en/>, <https://freedomhouse.org>, www.unicef.org, <https://en.unesco.org>, <https://www.upenn.edu/>, <https://www.columbia.edu>, <https://www.stanford.edu/>, www.iips.org, www.nira.org, www.cbs.dk/en, www.leeds.ac.uk, www.u-tokyo.ac.jp, <https://ru.rags.ru>, <https://ru.dugin.ru>, www.useoul.edu, www.uni-freiburg.de, www.csis.org, www.iips.org/en/, www.riss.ru, www.chinacenter.net, www.uzstrateg.info, www.ifs-frankfurt.de, www.centralasiaprogram.org, <https://www.ena.fr/>, <https://islg.cuny.edu/team>; <http://www.ilgs.edu.gh/>; <https://www.birmingham.ac.uk/research/spotlights/connecting-cultures.aspx>; <https://acelg.org.au>; <https://en.nagoya-u.ac.jp/>; <https://nagoyauniversity.uz/>; <https://dba.uz/uz>; <https://nuu.uz> va boshqa manbalar asosida ishlab chiqilgan.

Law and Politics (Yaponiya), Seoul of National University (Janubiy Koreya), York universiteti (Kanada), davlat xizmati faoliyati samaradorligini oshirishning demokratik va ijtimoiy-institutsional omillari ishlab chiqilgan (Li Kuan Yu davlat siyosati maktabi (Singapur), Fuqarolik jamiyati va mahalliy boshqaruvni rivojlantirish instituti (Rossiya), Ecole nationale d'Administration (Fransiya), The Institute for State and Local Governance (AQSh), Institute of Local Government Studies va University of Birmingham (Buyuk Britaniya), The Australian Centre of Excellence for Local Government (Avstraliya), The Nagoya University (Yaponiya), Central Officials Training Institute (Koreya) hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi, O'zbekiston Milliy universiteti tomonidan olib borilmoqda.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Mazkur masalani ilmiy jihatdan o'rgangan olimlar ilmiy ishlarni 3 guruhga ajratish mumkin:

Birinchi guruh: Sharq va G'arb mutafakkirlari Abu Nasr Forobiy, Abu Rayhon Beruniy, Samandar Termiziy, Yusuf Xos Hojib, Abu Ali Hasan ibn Ali Tusiy Nizomulmulk, Amir Temur, Zahiriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy⁶ asarlarida davlat boshqaruvining shakllanishi va rivojlanishi muhim tadqiqot obyekti sifatida o'rganilgan.

Antik va o'rta asr faylasuflari Aflotun, Arastu, Gerodot, T.Gobbs, J.Russo, N.Makiavelli va boshqalarda davlat fuqarolik xizmati institutiga oid nazariyalar, ideal jamiyat tushunchalari tadqiq etilgan.

Ikkinchi guruh: G'arb olimlaridan L.Yefremov, R.Zummer, K.Pyuler, S.Salon, F.Teylor, S.Parkinson, M.Rustomdji, P.De Bryuyn hamda rossiyalik G.Atamanchuk A.Shkredov, X.Valeev, A.Barabashev, M.Kazakova, M.Gvozdeva, Ye.Vasileva, I.Shleverd, R.Kaplan, D.Norton, X.Rampersad, K.Nomden, A.Matey, G.Kameliya, Ya.Buleka, L.Mura, P.Eme, T.Berte, A.Grosmer, S.Bird, G.Bukert, Dj.Xalligan, G.Klark, G.Kouts va boshqalar davlat xizmati faoliyati samaradorligi masalalarida tadqiqotlar⁷ olib borishgan.

Shuningdek, rus olimlari A.Klochkov, E.Zorina, N.Kolosovskaya, Ye.Islamgaliyeva, V.Polovinko, O.Timoshenko, V.Yarishina, T.Paley, D.Zaripova, N.Klish, L.Vagina (Fotina), V.Grajdan, V.Lukyanenko, K.Magomedov, V.Nechiporenko, E.Oxoskiy, B.Ponomarenko, V.Sulemov, A.Turchinov⁸ va boshqalarning ishlarida davlat fuqarolik xizmatining institutsional va huquqiy asoslari, davlat fuqarolik xizmati rivojlanishining obyektiv qonuniyatlari ochib berilgan. Kadrlar tayyorlashning tashkiliy-uslubiy jihatlari (L.Vasilenko, N.Korostyleva, V.Romanov), kadrlarni o'qitish sifati va tayyorlash jarayonida innovatsion ta'lim texnologiyalaridan foydalanish (E.Litvinseva, N.Taushkanov, O.Usolseva), kadrlarni qayta o'qitishda kompetentlik yondashuvini amalga oshirish jihatlari (R.Boyatsis, L.Vasilenko, I.Zimnyaya, E.Kudryavseva, S.Mixeev) maxsus o'rganilgan⁹.

Uchinchi guruh: yurtimiz olimlaridan M.Qirg'izboyevda fuqarolik jamiyati institutlarining takomillashuv jarayonlari, T.Alimardonovda rahbarning axloqiy

⁶ Dissertatsiyaning "Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati" qismida ko'rsatilgan.

⁷ Dissertatsiyaning "Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati" qismida ko'rsatilgan.

⁸ Dissertatsiyaning "Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati" qismida ko'rsatilgan.

⁹ Dissertatsiyaning "Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati" qismida ko'rsatilgan.

qiyofasi, Q.Quranboyevda davlat boshqaruv kadrlari tizimi shakllanishi va rivojlanish muammolari, F.Ravshanovda rahbar kadrlar tanlash negizlari, F.Jo‘raqulovda fuqarolik jamiyatini qurish sharoitida davlat ijroiya hokimiyati tizimini modernizatsiyalash, T.Narbayevda davlat fuqarolik xizmatida kadrlar zaxirasini shakllantirishning ustuvor yo‘nalishlari, O.Xasanovda O‘zbekistonda siyosiy modernizatsiya jarayonlarida davlat kadrlar siyosatini rivojlantirish tendensiyalari, M.Bekmurodovda zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi va davlat fuqarolik xizmatchisining odob-axloq qoidalari A.Yuldashevda O‘zbekiston davlat boshqaruvi tizimida rahbar kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashning tarixiy tahlili, A.Yusupovda davlat boshqaruvi samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish, B.Omonovda davlat xizmatlari asoslari, K.Mirzaaxmedovda davlat boshqaruvi tizimini demokratlashtirishda siyosiy hokimiyat legitimligini takomillashtirish mexanizmlari, M.Atamuratovda boshqaruv kadrlar kompetentligi yuksalishining nazariy-konseptual asoslari, L.Muxammadjonovada davlat xizmatchisining etikasi va imidji, Y.Ernazarovada davlat xizmati kasbiy madaniyatini rivojlanishining falsafiy-konseptual tahlili¹⁰ tadqiq etilgan.

Yuqorida keltirilgan xorijiy va o‘zbekistonlik olimlarning ilmiy ishlari mazkur tadqiqotni amalga oshirishda muhim nazariy manba bo‘lib xizmat qiladi. Shu bilan birga, Yangi O‘zbekistonni barpo etish, uning konseptual asoslarini rivojlantirish, shuningdek davlat fuqarolik xizmati faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi institutsional tizim va uning prinsiplarini shakllantirish bilan bog‘liq izlanishlar yetarli darajada amalga oshirilmagan.

Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasi ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya ishi O‘zbekiston Milliy universiteti ilmiy tadqiqot ishi rejasining “Demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirishda ijtimoiy-siyosiy, sotsial-iqtisodiy, sud-huquq islohotlarining mushtarakligi” mavzusi doirasida bajarilgan.

Dissertatsiya tadqiqotining maqsadi: Yangi O‘zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirishning siyosiy-institutsional asoslarini aniqlash, uning zamonaviy rivojlanish tendensiyalari va samaradorlik omillarini tahlil qilish hamda fuqarolik xizmatini ilmiy-nazariy jihatdan rivojlantirishga doir taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

davlat fuqarolik xizmati tushunchasi va davlat fuqarolik xizmatida samaradorlik tushunchasining ijtimoiy-siyosiy mohiyati, davlat fuqarolik xizmati tizimi siyosiy-huquqiy asoslarini nazariy-metodologik jihatlarini o‘rganish;

Davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirishning zamonaviy transformatsiya jarayonlari, bu borada rivojlangan mamlakatlar tajribasi va O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmati tizimining shakllanishi va institutsional asoslarini tahlil etish;

Davlat fuqarolik xizmatchisi salohiyatini oshirish jarayonlari, davlat boshqaruvida ma’muriy islohotlar olib borilishi, uni davlat fuqarolik xizmatini

¹⁰ Dissertatsiyaning “Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati” qismida ko‘rsatilgan.

rivojlantirishdagi rolini oshirish, davlat fuqarolik xizmatchisi salohiyatini oshirish va baholash mezonlarining shakllanishini tadqiq qilish;

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini isloh qilish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlarni tahlil qilish, davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirishda raqamli transformatsiya, zamonaviy texnologiyalar va davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirish tizimini takomillashtirishga to'sqinlik qilayotgan omillar va muammolarni aniqlash;

Yangi O'zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirishga doir amaliy taklif va tavsiyalarni ishlab chiqish hamda ularni amalga oshirishning ilmiy asoslarini belgilashdan iborat.

Tadqiqotning obyektini Yangi O'zbekiston sharoitida davlat boshqaruvi tizimidagi davlat fuqarolik xizmati institutining takomillashish jarayonlari tashkil etadi.

Tadqiqotning predmetini davlat fuqarolik xizmati faoliyati, uni samaradorligini oshirishning zamonaviy usullari, mezonlari, normativ-huquqiy hujjatlar va mazkur jarayonda vujudga keladigan ijtimoiy-siyosiy munosabatlar tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari sifatida tizimli tahlil, tarixiylik, qiyosiy tahlil, induksiya va deduksiya, tahlil va sintez, institutsional yondashuv, funksional va kompetensiyaviy yondashuvlar qo'llanildi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

davlat fuqarolik xizmatining institutsionallasuvi jarayonida xizmatchilar shaxsiy-axloqiy fazilatlari (adolatparvarlik, fidoyilik, mas'uliyat) bilan xizmat majburiyatlari va tashkiliy talablar o'rtasidagi ziddiyat, shuningdek "ijtimoiy intilish – amaliy sharoit" nomuvofiqligi ilk bor siyosiy-psixologik yondashuv asosida korrupsiyaviy xavf-xatarlarni keltirib chiqaruvchi omil sifatida klassifikatsiya qilinib, kadrlar rotatsiyasi, xizmat barqarorligi va ichki nazorat mexanizmlarining samaradorlikka ta'siri dinamikasiga ko'ra ochib berilgan;

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati, hokimiyat tizimi va xizmatchilar o'rtasidagi institutsional ziddiyat hamda vertikal va gorizontal ta'sir mexanizmi ilk bor "balans modeli" asosida konseptuallashtirilib, ijobiy va salbiy holatlar nisbati komparativ yondashuv orqali baholandi hamda muvozanatni ta'minlashning davlat xizmatining samaradorligiga ta'siri kadrlar mobilligi, institutsional barqarorlik va jamoatchilik ishonchi mezonlari asosida balanslashgan samaradorlik tamoyiliga ko'ra ochib berilgan;

kadrlarni tanlash, tayyorlash va tayinlash "uchligi" tizimida kadrlar tayyorlash maktablaridagi institutsional inersiya ilk bor kompetensiyaviy-integratsion model asosida ochib berilib, yosh rahbarlarning amaliy ko'nikma va siyosiy-iqtisodiy bilimining yetarli emasligi davlat xizmatining samaradorligiga ta'sir etuvchi omil sifatida baholandi hamda ushbu inersiyani bartaraf etishga xizmat qiluvchi innovatsion mexanizm kadrlar tayyorgarligining zanjirli integratsiyasi va malakani oshirish hamda amaliy tayyorgarlik jarayonlariga raqamli ta'lim vositalari joriy etilishi asosida takomillashtirilgan;

davlat fuqarolik xizmatida jamoatchilik nazoratining sustligi hamda davlat xizmatchilarida siyosiy ong va siyosiy madaniyat darajasining yetarlicha shakllanmaganligi institutsional barqarorlikka salbiy ta'sir etuvchi omil sifatida

siyosiy-madaniy kompetensiyaviy model asosida ochib berilib, ushbu jarayonda oliy ta'lim tizimida bo'lajak davlat xizmatchilarida amaliy ko'nikma va fuqarolik madaniyatini rivojlantirishni ta'minlaydigan "kompetensiyaviy sintez modeli"ga ehtiyoj zarurligi institutsional refleksiya mexanizmi nuqtai nazaridan asoslangan;

ilg'or xorijiy tajribalar asosida davlat fuqarolik xizmati samaradorligini ta'minlovchi autsorsing va kraudsorsing kabi siyosiy boshqaruv texnologiyalari fuqarolik jamiyati institutlari faoliyati bilan hamkorlik, ochiq muloqot va jamoatchilik fikrini inobatga olish mexanizmlari orqali uyg'unlashtirilib, ochiqlik (transparency), hisobdorlik (accountability) va jamoatchilik ishtiroki (participation) tamoyillari asosida institutsional barqarorlik va ijtimoiy sheriklik mezonlariga ko'ra takomillashtirilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatida yuz bergan institutsional o'zgarishlar ilmiy-nazariy asosda tizimlashtirilib, ularning davlat boshqaruvi samarasiga ta'siri kompleks tahlil qilingan;

milliy davlat fuqarolik xizmatini haqiqiy meritokratiya tamoyillari asosida rivojlantirish modeli, uning mezonlari hamda amalga oshirish mexanizmlari ilmiy asoslangan;

davlat fuqarolik xizmatchilarini mehnat faoliyatini baholash, motivatsiya va rag'batlantirish hamda muammolarning oldini olishning zamonaviy mexanizmlari milliy amaliyotga moslashtirilgan holda taklif etilgan;

davlat fuqarolik xizmatida zamonaviy raqamli texnologiyalar elementlari (e-government, HR-analytics, elektron kompetensiya kartalari)ning ta'sirini baholovchi yangi analitik yondashuv ishlab chiqilgan;

Dissertatsiya yuzasidan "O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatining takomillashish jarayonlari" nomli monografiya chop etilib, O'zbekiston Respublikasi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonun loyihasi (1-bob, 4-, 5-modda, 3-bob, 11-, 12-modda, 5-bob, 24-modda, 7-bob, 36-moddalarida keltirilgan normalarni)ni ishlab chiqishda taklif va tavsiyalar berilgan;

"O'zbekiston" telekanalining "Munosabat" teleko'rsatuvi hamda "O'zbekiston 24" telekanalining "Menimcha..." teleko'rsatuvi ssenariysida, ijtimoiy-siyosiy tahlil material tayyorlash va efirga uzatishda dissertatsiya ilmiy xulosalari va taklif-tavsiyalaridan foydalanilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqot natijalarining ishonchligini barcha manbalarning olinganligi xalqaro miqyosdagi, shuningdek, respublika darajasidagi ilmiy-amaliy konferensiyalar to'plamlari, OAK ro'yxatiga bevosita kiritilgan mamlakatimiz va xorijiy mamlakatlar jurnallarida chop etilgan maqolalar, tadqiqotda foydalanilgan uslublarning obyektivligi, xulosalar, amaliy taklif hamda tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqotning ilmiy va amaliy ahamiyati. Dissertatsiya natijalari Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati tizimini yanada takomillashtirish jarayonlarini amaliy jihatdan qo'llab-quvvatlashga xizmat qilib, unda ishlab chiqilgan tashkiliy-huquqiy takliflar davlat organlarida kadrlar siyosati va xizmat faoliyatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish imkonini beradi. Davlat fuqarolik xizmatida

kadrlarni tanlash, attestatsiyadan o'tkazish, xizmat samaradorligini baholash va rag'batlantirish jarayonlariga zamonaviy, shaffof va raqobatbardosh yondashuvlarni joriy etish, xizmatchilarning malakasini oshirish va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan modellar davlat organlari amaliyotida to'g'ridan-to'g'ri joriy etish imkoniga ega. Tadqiqotda taklif etilgan raqamli boshqaruv yechimlari, elektron kadrlar menejmenti va HR-analitika elementlari davlat xizmatini raqamlashtirish jarayonlarini tezlashtirishga xizmat qiladi. Bundan tashqari, davlat fuqarolik xizmatchilari uchun kompetensiyaga asoslangan baholash va rivojlantirish mexanizmlarining ilmiy-nazariy asoslanishi amaldagi kadrlar siyosatida yagona standartlarni shakllantirish ko'maklashib, davlat boshqaruvi tizimining institutsional salohiyati oshirishga yordam beradi.

Dissertatsiyada keltirilgan ma'lumotlar, ilmiy tahlillar va xulosalardan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi tinglovchilari va oliy o'quv yurtlari talabalari uchun "Siyosatshunoslik", "Amaliy siyosatshunoslik", "Davlat xizmati", "Davlat fuqarolik xizmati", "Davlat boshqaruvi", "Davlat xizmatchisi etikasi va imiji", "Boshqaruvda qarorlar qabul qilish" kabi fanlardan tegishli mavzularni o'qitishda, ma'ruza matnlari tayyorlash va amaliy mashg'ulotlar o'tkazishda ilmiy manba sifatida xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish tendensiyalari bo'yicha ishlab chiqilgan taklif va amaliy tavsiyalar asosida:

davlat fuqarolik xizmatining institutsionallasuvi jarayonida xizmatchilar shaxsiy-axloqiy fazilatlari (adolatparvarlik, fidoyilik, mas'uliyat) bilan xizmat majburiyatlari va tashkiliy talablar o'rtasidagi ziddiyat, shuningdek kadrlar rotatsiyasi, xizmat barqarorligi va ichki nazorat mexanizmlarining samaradorlikka ta'siri dinamikasini ochib berishga doir xulosalardan norma ijodkorligi faoliyati jarayonida Qonunni ko'rib chiqilishi jarayonida tuzilgan ishchi guruhi tomonidan O'zbekiston Respublikasi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonun loyihasi (1-bob, 4-, 5-modda, 3-bob, 11-, 12-modda, 5-bob, 24-modda, 7-bob, 36-moddalarida keltirilgan normalarni ishlab chiqish)ni tayyorlashda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senati Axborot siyosati va davlat organlarida ochiqlikni ta'minlash masalalari qo'mitasining 2024-yil 1-fevraldagi 13-sonli dalolatnomasi). Natijada mahalliy davlat hokimiyati organlariga davlat xizmatchisi faoliyatining samaradorligini baholash (KPI), ma'lumotlarni tahlil etish hamda davlat fuqarolik xizmatining asosiy prinsiplariga amal qilishga oid topshiriqlarni shakllantirishga xizmat qilgan.

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati, hokimiyat tizimi va xizmatchilar o'rtasidagi institutsional ziddiyat hamda vertikal va gorizonta ta'sir mexanizmi, ijobiy va salbiy holatlar nisbati komparativ yondashuv orqali baholanishi hamda muvozanatni ta'minlashning davlat xizmatining samaradorligiga ta'siri kadrlar mobilligi, institutsional barqarorlik va jamoatchilik ishonchi mezonlari asosida balanslashgan samaradorlik tamoyiliga oid xulosalardan Respublika Ma'naviyat va ma'rifat markazining faoliyatida foydalanilgan (Respublika Ma'naviyat va ma'rifat markazining 2024-yil 11-martdagi 01-1-263-son ma'lumotnomasi). Natijada 2023-yilda ma'naviy-ma'rifiy ishlar samaradorligini oshirish va sohani rivojlantirish

bo'yicha chora-tadbirlar dasturining 5-yo'nalishida belgilangan vazifalarni bajarish va davlat fuqarolik xizmati tizimida qonuniylik, adolatlilik, xalqqa xizmat qilish tamoyillarini takomillashtirishga oid amaliy takliflarni ishlab chiqishga xizmat qilgan.

Kadrlarni tanlash, tayyorlash va tayinlash "uchligi" tizimida kadrlar tayyorlash maktablaridagi institutsional inersiyaning kompetensiyaviy-integratsion model asosida ochildirilishi, yosh rahbarlarning amaliy ko'nikma va siyosiy-iqtisodiy bilimining yetarli emasligi davlat xizmatining samaradorligiga ta'sir etuvchi omil sifatida baholanishi hamda ushbu inersiyani bartaraf etishga xizmat qiluvchi innovatsion mexanizm kadrlar tayyorgarligining zanjirli integratsiyasi va malakani oshirish hamda amaliy tayyorgarlik jarayonlariga raqamli ta'lim vositalari orqali joriy etilishiga doir xulosalardan mahalliy davlat ijro hokimiyati organlari, fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organlari, jamoat tashkilotlari boshqaruv kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish kurslarini tashkil etishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Yoshlar muammolarini o'rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash institutining 2024-yil 2-martdagi 01-12/10-sonli dalolatnomasi). Natijada Yoshlar ishlari agentligida davlat fuqarolik xizmatiga oid bilimlarini oshirish, ularning ijtimoiy-siyosiy, huquqiy va ma'naviy salohiyatini yanada yuksaltirish, rahbarlik va boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishga xizmat qilgan;

davlat fuqarolik xizmatida jamoatchilik nazoratining sustligi hamda davlat xizmatchilarida siyosiy ong va siyosiy madaniyat darajasining yetarlicha shakllanmaganligi institutsional barqarorlikka salbiy ta'sir etuvchi omil sifatida siyosiy-madaniy kompetensiyaviy model asosida ochildirilishi, ushbu jarayonda oliy ta'lim tizimida bo'lajak davlat xizmatchilarida amaliy ko'nikma va fuqarolik madaniyatini rivojlantirishni ta'minlaydigan "kompetensiyaviy sintez modeli"ga ehtiyoj zarurligini asoslashga doir xulosalardan 2022-yildan boshlab "O'zbekiston" telekanalining "Munosabat" teleko'rsatuvi hamda "O'zbekiston 24" telekanalining "Menimcha..." teleko'rsatuvi ssenariysida, ijtimoiy-siyosiy tahlil material tayyorlash va efirga uzatishda foydalanilgan (O'zbekiston Milliy teleradiokompaniyasining 2024-yil 4-martdagi 04-15/453-son dalolatnomasi). Natijada davlat fuqarolik xizmati sohasida mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlarning maqsadi va ahamiyati bilan yaqindan tanishtirishga ilmiy-tahliliy manba hamda yoshlarning, xususan, aholimizning davlat fuqarolik xizmatiga oid ijtimoiy-siyosiy, huquqiy, ma'naviy bilim va dunyoqarashini shakllantirishga xizmat qilgan.

ilg'or xorijiy tajribalar asosida davlat fuqarolik xizmati samaradorligini ta'minlovchi autsorsing va kraudsorsing kabi siyosiy boshqaruv texnologiyalari fuqarolik jamiyati institutlari faoliyati bilan hamkorlik, ochiq muloqot va jamoatchilik fikrini inobatga olish mexanizmlari orqali uyg'unlashtirilishi hamda ochiqlik (transparency), hisobdorlik (accountability) va jamoatchilik ishtiroki (participation) tamoyillari asosida institutsional barqarorlik va ijtimoiy sheriklik mezonlariga ko'ra takomillashtirilishiga doir xulosalardan Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatida foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligining 2024-yil 11-martdagi JD97926868-son dalolatnomasi). Natijada, davlat fuqarolik xizmatida yuksak kasb etikasini shakllantirishga oid materiallarni tahlil qilish, prognozlashtirish ko'rsatkichlarini tayyorlashda metodik manba sifatida xizmat qilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatyasi. Tadqiqot natijalari, 11 ta ilmiy-amaliy anjumanlarda, jumladan, 4 ta xalqaro va 7 ta respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy konferensiyalarida ma’ruzalarida bayon etilgan va aprobatyadan o’tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo’yicha jami 26 ta ilmiy ish chop etilgan, jumladan, bitta monografiya, O’zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari bo’yicha tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 14 ta maqola, ulardan 10 tasi respublika va 4 ta xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, to’rt bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro’yxatidan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 225 sahifani tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **“Kirish”** qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, muammoning o’rganilganlik darajasi, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, obykti va predmeti tavsiflangan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining asosiy ustuvor yo’nalishlariga mosligi ko’rsatilgan, tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog’liqligi yoritilgan, ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, tadqiqot natijalarining ishonchliligi va ilmiy-amaliy ahamiyati, tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish, nashr qilingan ishlar va tuzilishi bo’yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning **“Davlat fuqarolik xizmati faoliyati samaradorligini oshirishni tadqiq etishning nazariy-metodologik asoslari”** deb nomlangan birinchi bobi uch paragrafdan iborat bo’lib, unda davlat fuqarolik xizmati va samaradorlik tushunchalarining ijtimoiy-siyosiy mohiyati, nazariy-metodologik asoslari va davlat fuqarolik xizmati tizimi siyosiy-huquqiy asoslari tahlil etilgan.

Davlat boshqaruvi, davlat xizmati tushunchalari qadim davrlarga borib taqaladi. Qadimgi yunon faylasufi Aristotel yozganidek: “Monarxlar o’z hokimiyatlariga hamdard bo’lgan va shaxsan o’zlariga yaqin bo’lgan odamlarni o’z hokimiyatlariga sherik qilib, ko’plab ko’zlar, quloqlar, qo’llar va oyoqlar yordamiga murojaat qilishga majbur bo’ladilar”¹¹. “Temur tuzuklari”da Zayniddin Abubakr Toybodiynning quyidagi fikri keltiriladi: “Abulmansur Temur, saltanat ishlarida to’rt narsaga amal qilgin, ya’ni: 1) kengash; 2) mashvarat-u maslahat ayla; 3) hushyorlig-u mulohazakorlik bilan qat’iy qaror chiqar; 4) ehtiyotkorlik qil”¹².

Tarixga nazar tashlasak, Abu Ali Hasan ibn Ali Tusiy Nizomulmulk¹³ va Amir Temur¹⁴ davlatni idora qilishda mashvarat hamda kengashga asoslanish ishning samarali bo’lishi bilan bir qatorda, kutilgan natijani beradi, degan qoidaga amal qilishgan. XVI asrda yashagan olim N.Makiavelli davlat boshqaruvini bir necha yo’nalishlarda tadqiq qilgan. Xususan, “Hukmdor” asarida¹⁵ davlat rahbarining

¹¹ Аристотель. Соч. Т. 4. – М., Мысль, 1983. – С. 830.

¹² Amir Temurning davlat xizmati haqida qarashlari to’g’risida Ravshanov F.R. Milliy rahbarshunoslik: tarix va tajriba. – T.: Akademiya, 2007. – B. 262.

¹³ Сийёсатнома (Сияр ул-мулук) / Низомулмулк. – Т.: Янги аср авлоди, 2021. – B. 304.

¹⁴ Temur tuzuklari / Amir Temur Ko’ragon. – T.: IJOD-PRESS, 2019. – B. 160.

¹⁵ Макиавелли Н. Хукмдор. – Т.: Давр-Пресс, 2019. – B. 144.

faoliyat samaradorligini oshirish natijasida boshqaruv tizimini takomillashtirish mumkin, degan fikrni olg'a suradi. Ikki asr o'tib Sh.Monteske o'zining "Qonunlar ruhi haqida" asarida boshqaruvchi rahbar va fuqarolar o'rtasidagi majburiyatlarni qonuniylashtirish kerak va bu samaradorlikga ijobiy ta'sir qiladi, deydi¹⁶. Klassik maktab tarafdorlari "samaradorlik fenomeni"ni muayyan belgilangan maqsadlarga belgilangan aniq vaqtda erishish, deb ta'riflashgan. Jumladan, F.Teylor, M.Veber, va V.Vilson o'z nazariyalarida boshqaruv faoliyatidagi birinchi tamoyilni samaradorlik, deb hisoblashgan¹⁷.

XX asrning birinchi choragida davlat boshqaruvini mustaqil fan sifatida rivojlanishida ilmiy menejment, klassik (ma'muriy boshqaruvni o'rganish), psixologiya va kishilik munosabatlari, boshqaruv maktablari (miqdorlar asosida o'rganish) katta hissa qo'shdilar. Ushbu maktablarning yirik vakillari F.Teylor, L.Urvik, A.Fayol, D.Muni, M.Veber, G.Gant, S.Parkinson, G.Fordlar hisoblanadi. A.Fayol istiqbolni belgilash hamda strategik, taktik rejalashtirishga muhim e'tibor qaratgan. XX asrning o'rtalarida "kishilik munosabatlari maktabi" vakillari A.Maslou, O.Xersberger, F.Rotlisberger, D.Moreno, E.Meyo, D.Makgregor qarashlarida shaxs mehnat faoliyatining ijtimoiy jihatlari muhim o'rin tutgan. XX asrning so'nggi choragida davlat xizmatidagi boshqaruv nazariyasiga oid bir qator tadqiqotlar e'lon qilindi¹⁸. Olimlarning fikricha, davlat xizmati siyosiy institut sifatida ijtimoiy amaliyotning maxsus turini ifodalaydi. Shu bilan bir qatorda, davlat xizmati faqat huquqiy emas, balki axloqiy tizim hamdir: davlat xizmati xodimlarining huquqiy ongini shakllantirar ekan, bir vaqtning o'zida u zarur axloq, axloqiy qadriyatlar tashuvchisi bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekistonda personalni boshqarishdagi asosiy yo'nalishlar va ustuvorliklarni aniqlash strategiyasida ma'muriy islohotlar yetakchi rol o'ynaydi. Mazkur jarayonda ayrim vazirliklar, idora va hududlarda ko'pincha ma'muriy islohotni, boshqaruvning mazmun-mohiyatini o'zgartirmasdan, faqatgina xodimlar sonini shunchaki qisqartirishdan iborat, deb yuzaki qaror qabul qilinmoqda. Shu o'rinda aytish kerakki, kadrlar siyosati masalasida davlat hokimiyati tizimidagi rahbar kadrlar va davlat fuqarolik xizmatini meritokratiya¹⁹ tamoyili asosida shakllantirish, ijro hokimiyati faoliyati va boshqaruvini takomillashtirish, institutsional asoslarini qayta ko'rib chiqish va yaratish muhimdir. Mazkur sohaning shakllanishiga mahalliy davlat hokimiyati tizimida hokimlik instituti joriy etilishi muhim ahamiyat kasb etdi. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatida manfaatlar to'qnashuvining oldini olish

¹⁶ Монтескье Ш. О духе законов. – М.: Мысль, 1999. – С. 674.

¹⁷ Коморовский В.С., Сморгунев Л.В. Политико-административное управление. – М.: РАГС, 2004. – С. 496.

¹⁸ Qarang: Старилов Ю. Н. Государственная служба и служебное право: учеб. пособие. М.: Норма: ИНФРА – М, 2016. – С. 137.; Волкова В.В. Реализация поощрительных норм на государственной службе: состояние и перспективы развития // Современное право. 2016. № 10, – С. 70-74.; Караваев А.Н. Проблемы совершенствования института поощрения в государственно-служебных отношениях: перспективы развития // Правовая культура. 2017. № 2 (29). – С. 59-63.; Хабриева Т.Я. Чжао Шимин. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая: монография. – М.: ИД Юриспруденция, 2020, – С. 396.; Полетаев Ю.Н., Ключков М.А. Правовое регулирование труда государственных гражданских служащих: учеб. пособие для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – С. 133–134.; Руссо Ж. Об общественном договоре или принципы политического права. – М.: Юрайт, 2021.

¹⁹ Meritokratiya – rahbarlik lavozimlariga ijtimoiy kelib chiqishi va moliyaviy ahvolidan kat'i nazar, eng munosib, yuqori intellektual va salohiyatli shaxslarning tayinlanish tamoyili. Qarang: Falsafa: qomusiy lug'at. Tuzuvchi va mas'ul muharrir Q.Nazarov. – T.: Sharq, 2004. – B. 257.

bo'yicha bir qator islohotlar boshlangan. Jumladan, Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-sonli "Davlat fuqarolik xizmatchilari odob-axloqining namunaviy qoidalari" nomli qaror ham muhim o'rinni egallaydi. Aynan mazkur hujjatda mamlakatda ilk bor davlat xizmatiga tegishli ravishda manfaatlar to'qnashuvi huquqiy kategoriya sifatida normativ jihatdan mustahkamlandi²⁰.

Mamlakatimizda 2018-yildan boshlab, professional davlat fuqarolik xizmatining samarali tizimini shakllantirish, bu sohadagi vazifalarni aniq belgilash, davlat xizmatlari ko'rsatish tizimini takomillashtirish va ularning tashkiliy-huquqiy asoslarini ishlab chiqishga katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, 2022-yil 8-avgustda "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonun qabul qilindi. Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlarining sonini 2023-yil 1-yanvardan 61 tadan 28 tagacha, shu jumladan vazirliklar sonini 25 tadan 21 tagacha qisqargani xalq tomonidan iliq qarshi olindi²¹. Bugungi kunda 20 ta hisoblanadi. Sohaga doir qonunchilikda "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 faoliyatini ifodalaydi"²² deb ta'riflanadi va samarali fuqarolik xizmati davlat hokimiyatining mustahkamligi, uning obro'si va yuqori dinamizmining asosiy omili hisoblanadi.

Olima ayol, professor Lalixon Muxammadjonovanning fikricha, "davlat xizmatidagi xodimlarning huquqiy va axloqiy madaniyati bir-biriga mutanosib bo'lishi kerak. Shu munosabat bilan mansabdor shaxslarda siyosiy hislatlar bilan bir qatorda, axloqiy fazilatlarini shakllantirish zaruriy holdir. Axloqiy barkamollik davlat xizmatidagi xodimlarning ishbilarmonlik sifatlaridan biri hisoblanadi"²³. Davlat boshqaruvi va davlat xizmati tushunchalarining o'zaro nisbatini o'rganishda dastlab davlat xizmati tushunchasini mazmunini o'rganib chiqsak. Bizga ma'lumki, davlat xizmati quyidagi turlarga bo'linadi: Davlat fuqarolik xizmati; O'zbekiston Respublikasi Qurolli Kuchlaridagi harbiy xizmat; Huquqni muhofaza qiluvchi organlardagi xizmat davlatning maxsus xizmati²⁴.

2019-yil 27-maydagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmonida²⁵ ustav jamg'armasida davlat ulushi bo'lgan tashkilotlarda korrupsiyaga qarshi kurashish "komplayens nazorat" (compliance control) tizimini joriy etish, uning samaradorligini monitoring qilish va korrupsiyaga qarshi kurashish tegishli korrupsion standarti (ISO 37001)ga muvofiq, sertifikatlashtirish tartibini o'rnatish vazifasi belgilangan bo'lib, hozirda mamlakatimizda mazkur yo'nalishda ishlar amalga oshirilmoqda.

²⁰ Bekmurodov A.Sh. Korrupsiyaga qarshi kurashish. – T.: Darslik, Akademiya, 2022., – B. 47.

²¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 21-dekabrdagi "Yangi O'zbekiston ma'muriy islohotlarini amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-269-son Farmoni. <https://lex.uz/uz/docs/6324756>.

²² O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgust "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son Qonuni. // <https://lex.uz/docs/6145972>.

²³ Muhammadjonova L.A. Davlat xizmatchisi etikasi va imiji. O'quv qo'llanma, – T.: O'zMU, 2023. – B. 8.

²⁴ Mualliflar jamoasi. Davlat xizmati. Darslik. –T.: "Akademiya", 2025-yil, – B. 9.

²⁵ Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 29.05.2019-y., 06/19/5729/3199-son, 20.07.2019 y.,06/19/5769/3450-son.

“Halollik vaksinasi” inson ongi va qalbida shakllanadigan korrupsiyaga qarshi nafrat tuyg‘usi va faol qarshiligida namoyon bo‘ladi. Har qanday inson ongiga “halollik vaksinasi” yoshligidan, oila va maktabda singdirib borilmog‘i lozim. U asosan tarbiya va ta’lim ko‘rinishida amalga oshiriladi. Demak, har bir odam o‘z ishini halol, davlat xizmatini xolis bajarsa, u “halollik vaksinasi” bilan emlangan bo‘ladi. Ana shunday immunitetni shakllantirish vazifasi avvalo ota-onalar, maktabgacha va umumiy o‘rta ta’lim muassasalari xodimlari, turli darajadagi rahbarlar shuningdek, xalqimizning ziyoli, ma’naviyatli qismi zimmasiga yuklanadi.

Ammo shu bilan birga, O‘zbekiston-2030 strategiyasining “Davlat boshqaruvi organlari faoliyatini “Xalq xizmatidagi davlat” tamoyili asosida tashkil etish” deb atalgan 78-maqсадida: “Sog‘liqni saqlash, qurilish, transport, ta’lim sohalarida xususiy sektor ulushini kamida 3 barobar oshirish; davlat boshqaruvida mavjud bo‘lgan 5 mingga yaqin funktsiyani amalga oshirish jarayonlarini 100 foiz raqamlashtirish; majburiy talablar yagona elektron reestriga kiritilgan majburiy talablarni kamida 20 foizga kamaytirish; davlat boshqaruvini nomarkazlashtirish siyosati doirasida respublika ijro etuvchi hokimiyat organlarining kamida 30 foiz vazifa va funktsiyalarini mahalliy ijro organlariga o‘tkazish; davlat organlari rahbarlarining o‘zi rahbarlik qilayotgan idora yoki tizim faoliyatida yo‘l qo‘yilgan jiddiy xato va kamchiliklar uchun siyosiy javobgarligi institutini joriy qilish; davlat nazorat funktsiyalarini fuqarolar hayoti, sog‘lig‘i va xavfsizligini qat’iy ta’minlashga yo‘naltirish”²⁶ vazifalari oldimizda turibdi. Mazkur ishlarni to‘laqonli amalga oshirish davlat fuqarolik xizmatida zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini amaliyotda qo‘llashga imkoniyat tug‘diradi. Ana shu maqsadda 2025-yil 22-sentyabr kuni BMT Xalqaro davlat xizmati komissiyasi (ICSC) bilan Memorandum imzolaniб, unga ko‘ra davlat xizmatchilari va “El-yurt umidi” jamg‘armasi stipendiatlari BMT tizimida stajirovka o‘tash imkoniyatiga ega bo‘ldi. O‘tgan davr mobaynida Boshqaruv samaradorligi agentligiga yuklatilgan vazifa va topshiriqlarni amalga oshirish bo‘yicha 2 ta Qonun, 5 ta Prezident farmoni va qarorlari, 7 ta Vazirlar Mahkamasining qarori va farmoyishi, 4 ta idoralararo qo‘shma qaror loyihalari ishlab chiqilganini alohida ta’kidlash lozim²⁷.

Dissertatsiyaning **“Davlat fuqarolik xizmati faoliyatini samarali tashkil etishda xorijiy va milliy tajriba”** deb nomlangan ikkinchi bobida davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirishning zamonaviy usullari, davlat xizmati samaradorligini oshirishda rivojlangan mamlakatlar va milliy tajriba qiyosiy-siyosiy o‘rganilgan.

Xorijiy mamlakatlarda davlat fuqarolik xizmati va boshqaruv rahbarlarini “siyosiy elita”, ishlab chiqarish sohasidagi rahbar kadrlarni “elita” deb atash an’anaga aylangan. “Siyosiy elita” tushunchasi jamiyatning ozchilik qismini tashkil etadigan, oliy tabaqaga mansub imtiyozli guruh yoki guruhlar majmuasi ma’nosini bildiradi.

²⁶ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni // <https://lex.uz/docs/6600413>.

²⁷ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligi ochiq ma’lumotlari. 2025-yil, <https://vacancy.argos.uz/faqs>

Buyuk Britaniyadagi zamonaviy fuqarolik xizmati asoslari 1850–1870 yillarda yaratilgan²⁸. O‘shanda davlat xizmatiga kirish uchun ochiq tanlov imtihonlari joriy etilgan va xizmatchilar tanlovi tizimining rahbar organi sifatida boshqa ma‘muriy organlardan mustaqil bo‘lgan Fuqarolik xizmati komissiyasi ta‘sis etilib, fuqarolik xizmati asoslariga boshqaruvni siyosatdan ajratish tamoyili qo‘yilgan edi. Mazkur tamoyilga muvofiq barcha mansabdor shaxslar almashadigan siyosatchilarga (ular 100 kishiga yaqin) hamda almashmaydigan ma‘murlarga bo‘linadi. Oliy guruh (toifa) lavozimlariga tayinlovlar eng mas‘uliyatli ish bo‘lib, bu vazifani Fuqarolik xizmati vazirining shaxsan o‘zi bajaradi. Boshqa quyi toifalarga tayinlovlarni har bir vazirlikning o‘zi amalga oshiradi, quyi toifalarga tayinlovlar ham mustaqil fuqarolik xizmati komissiyasi nazorati ostida o‘tadi.

Amerika Qo‘shma Shtatlari (AQSh) fuqarolik xizmati federal miqyosda “Fuqarolik xizmati haqida” Qonun (1883)ga asosanib faoliyat yuritadi. Keyingi yillarda fuqarolik xizmatini nazorat qiluvchi qonunchilik bir necha bor yangidan to‘ldirildi, o‘zgartishlar kiritildi. 1978-yilda qabul qilingan “Fuqarolik xizmatini isloh qilish haqidagi Qonun” muhim hujjatlardan biriga aylandi. Mazkur Qonunga asosan, uchta mustaqil yangi organlar (personalga rahbarlik qilish boshqarmasi, maxsus maslahatchilar boshqarmasi, xizmat ko‘rsatganlik tizimini muhofaza qilish bo‘yicha Kengash) xodimlarni ishga qabul qilish, o‘rgatish va lavozimga ko‘tarish ishlarini boshqaradi; huquqiy me‘yor buzilishlariga oid voqealarni taftish qiladi; ro‘y bergan kamchiliklar haqida qaror chiqaradi. Xizmatga qabul qilishda yoshi va qaysi toifaga imtihon topshirish borasida cheklovlar yo‘q. Boshqa da‘vogarlariga qaraganda, veteranlar bir qator imtiyozlarga ega. AQShda biron-bir lavozimga tayinlanish munosabati bilan qasamyod qabul qilish marosimlarini o‘tkazish tajribasi mavjud.²⁹

Yaponiyada amaldagi Konstitutsiya davlat xizmatchilari maqomini “barcha xalqning xizmatkori” sifatida belgilagan. 1947-yildagi Davlat xizmatchilari to‘g‘risidagi qonun davlat xizmatchisi “faqat ijtimoiy manfaat yo‘lida ishlashi va xizmat majburiyatlarini amalga oshirish chog‘ida butun kuch va fikrini unga qaratishi lozim”ligini belgilaydi. 1950-yilda mahalliy xizmatchilar maqomini belgilovchi “Mahalliy xizmatchilar to‘g‘risida”gi qonun kuchga kirdi.

Davlat xizmatida Yaponiyagagina xos bo‘lgan “umrbod yollanish” tizimi amalda, bu tizim yollash bo‘yicha ishga kirgan shaxsni aynan bir tashkilotda uzoq vaqt (nafaqaga ketgunga qadar) ishlashini ko‘zda tutadi. Shu asnoda xizmatchining lavozimi va maosh hajmi uzluksiz ish stajiga bog‘liq qilib qo‘yiladi. Yaponiyadagi “umrbod yollanish” tizimi³⁰ bilan bog‘liq davlat xizmatining xususiyatli jihatlaridan biri bu – amaldorning o‘zi ishlayotgan idora ichida tez-tez (2–3 yilda bir bor) joy almashtirgani holda idoralararo ko‘chib yurishning yo‘qligidir. Yapon davlat xizmatining yana bir muhim o‘ziga xosliklaridan biri – elitarizm ruhi, an‘anaga ko‘ra amaldorlar izzatining saqlanishidir. Bu jihat o‘tgan asr oxirida ma‘lum bo‘lib kelgan

²⁸ О местных органах самоуправления Великобритании. – М.: 1985, – С. 59-86. Григорьев С. Местное управление в Великобритании // Вопросы экономики. 1991 № 5. – С. 52-62.

²⁹ Волкова В.В. Реализация поощрительных норм на государственной службе: состояние и перспективы развития // Современное право. 2016. № 10, – С. 70-74.

³⁰ Базилевский И.А. Вопросы государственной службы Японии // Бюллетень Министерства юстиции РФ, № 6, 1999. – С. 88.

“kenson mimpi” yondashuvida (“amaldorlar – izzatga, xalq – nafratga loyiq”) o‘z aksini topgan. Yaponcha byurokratiyaning mislsiz va betakrorligi eng avvalo milliy xususiyatning (mehnatsevarlik, jamoaviylik, obro‘ oldida bosh egish, shaxslararo munosabatlarni uyg‘unlashtirishga ehtiyoj, o‘z-o‘zini takomillashtirishga intilish va h.k.) o‘ziga xosligiga ta’sir ko‘rsatgan yaponcha madaniyatning o‘ziga xosligi bilan izohlanadi³¹.

Singapur Moliya vazirligida 1973-yil iyulida poraxo‘rlikka qarshi maxsus dastur ish boshladi. Mazkur dasturga binoan: yuqori turuvchi amaldorlar tomonidan quyi turuvchi amaldorlar nazorat qilinishi oshkoraligini ta’minlash; barqaror poraxo‘rlik aloqalari shakllanishidan qochish maqsadida amaldorlar rotatsiyasini joriy qilish; nogahoniy tekshiruvlarni o‘tkazish; poraxo‘rlik maqsadlarida qo‘llanishi mumkin bo‘lgan muhim axborot chiqib ketishini oldini olish uchun maxfiylik rejimini ta’minlash; poraxo‘rlikka qarshi chora-tadbirlar majmuini har 3-5 yilda qayta ko‘rib chiqish belgilanishi ijobiy natijalarga olib keldi.

Rossiya Federatsiyasida (RF)da “Davlat xizmati asoslari to‘g‘risida”gi Qonun 1995-yilning 5-iyulida qabul qilingan. Qonun davlat xizmatining tashkiliy-huquqiy asoslari, davlat xizmatchisining huquqiy imkoniyatlari asoslari va davlat xizmatini amalga oshirish tartiblarini belgilab beradi. Bundan tashqari, Rossiya Federatsiyasi Prezidentining “Federal davlat xizmatchilarining davlat lavozimlari Reestri to‘g‘risida” (1995-yil 11-yanvar), “Rossiya Federatsiyasi davlat lavozimlarida va federal davlat xizmati lavozimlarida faoliyat ko‘rsatuvchi shaxslarning bir qator kafolatlari to‘g‘risida”gi (1995-yil 16-avgust) farmonlari qabul qilingan³².

MDH mamlakatlari, xususan, Qozog‘iston Respublikasining 1999-yil 23-iyulda qabul qilingan “Davlat xizmati to‘g‘risida”gi Qonunining 1-moddasida davlat xizmati – davlat hokimiyatining vazifalari va funksiyalarini amalga oshirishga qaratilgan mansab vakolatlarini bajarish bo‘yicha davlat organlaridagi davlat xizmatchilarining faoliyatidir³³. Belarusda 2003-yil 14-iyunda qabul qilingan “Belarus Respublikasida davlat xizmati to‘g‘risida”gi Qonunning 2-moddasiga binoan, davlat xizmati deganda davlat mansabini egallab, turgan holda davlat-hokimiyat vakolatlarini bevosita amalga oshirishga va (yoki) davlat organlari funksiyalari bajarilishini ta’minlashga qaratilgan professional faoliyat tushuniladi.

Qirg‘iziston Respublikasining 2004-yil 11-avgustda qabul qilingan “Davlat xizmati to‘g‘risida”gi Qonuniga ko‘ra, davlat xizmati – davlat xizmatchilarining davlat organlarida professional asosda amalga oshiriladigan hamda Konstitutsiya va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilab berilgan hokimiyat vazifalari, funksiyalari va vakolatlarini bajarishga qaratilgan faoliyatdir³⁴.

O‘zbekiston Respublikasining “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi da Qonuni, qo‘shni davlatlarga qaraganda, ancha kechikib, 2022-yil 8-avgustda qabul

³¹ Davlat xizmati: O‘quv qo‘llanma // E.T. Xojiyev, G.S. Ismailova, M.A. Raximova. – T.: Baktria press, 2015. – B. 123.

³² Хабриева Т.Я. Чжао Шимин. Опыт лучших практик государственной службы Россия и Китая: монография. – М.: ИД Юриспруденция, 2020. – С. 125.

³³ Xojiyev E.T., Ismailova G.S., Raximova M.A. Davlat xizmati. O‘quv qo‘llanma. – T.: Baktria press, 2015. – B. 10-11.

³⁴ Qirg‘iziston Respublikasi qonun hujjatlari www.kenesh.kg saytidan olingan.

qilindi. Buning natijasida mazkur sohada ko‘plab muammolar (maoshlar kamligi, kadrlar yetishmasligi, korrupsiya avj olishi)ning shakllanishiga sharoit tug‘dirdi, deyish mumkin. Mazkur Qonun 9-moddasiga asosan, davlat organlari: kadrlarni saralash va tanlash, davlat fuqarolik xizmatchilariga davlat fuqarolik xizmati lavozimlari malaka darajalari berish hamda xizmat tekshiruvlari o‘tkazish bo‘yicha komissiyalarning faoliyatini tashkil etadi; davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan xizmat majburiyatlarining bajarilishini va davlat fuqarolik xizmatini o‘tash bilan bog‘liq bo‘lgan cheklovlarga rioya etilishini nazorat qiladi; davlat fuqarolik xizmatchilarini qayta tayyorlashni, ularning malakasi oshirilishini va ta‘lim olishini muntazam ravishda tashkil etadi³⁵.

Tahlillardan ma‘lum bo‘lishicha, zamonaviy davlat fuqarolik xizmatida bosh masala – kadrlar tanlash va tayyorlashni hozirgi talablar asosida yo‘lga qo‘yish hisoblanadi. Davlat xizmati kadrlari doimiy ravishda siyosiy jarayonlar, qaror va farmoyishlar bilan chuqur tanishib borishlari lozim. Rivojlangan mamlakatlarda davlat xizmati kadrlari ustidan fuqaro nazoratini ta‘minlashga nazariyada ham, amalda ham katta e‘tibor qaratiladi. O‘zbekistonda esa davlat organlari ustidan jamoat nazorati tuzilmalari sust ishlamoqda. Masalan, Germaniyada mansabdorlik ustidan fuqaroviy nazorat maxsus ma‘muriy sudlar tizimi orqali ta‘minlanadi. Fuqarolar hokimiyat organlari tomonidan huquq va burchlari buzilgani haqida e‘tirozlar bilan chiqishi mumkin. Shuningdek, kadrlarni tanlash bo‘yicha tanlov tashkil etish, o‘tkazish va natijalarini e‘lon qilishni Oliy sud o‘sha sohalar bo‘yicha davlat xizmatini amalga oshiruvchi idoralar zimmasiga topshirib, o‘zi jarayonni nazorat qiladi. Vazirliklarning har biri boshqaruvga ijtimoiy shart-sharoitlarni hisobga olgan holda, lavozimga talabgor bo‘lgan nomzodga nisbatan qo‘yiladigan talablarni o‘zgartirish huquqiga ega bo‘ladi. Aniqlangan natija va ularga asosan kiritilgan o‘zgartishlar lavozim va shaxsning ijtimoiy va boshqa huquqlariga hamda iqtisodiy-moliyaviy holatiga ta‘sir ko‘rsatgan vaziyatlarda Ichki ishlar vaziri, Moliya vaziri va boshqa oliy darajadagi rahbar shaxslar tomonidan ko‘rib chiqilib, so‘ng tasdiqlanadi”³⁶.

Yaponiyada davlat xizmatidagi har bir xodim lavozimga sazovor bo‘lishda bir xil huquqqa ega bo‘ladi. Odatda lavozim imtihonlariga da‘vogarlar juda ko‘p bo‘ladi (bitta o‘rin uchun 25-40 tagacha da‘vogar ishtirok etadi). Imtihon topshirganlar alohida ro‘yxatga olinib, shu ro‘yxatdan muassasa o‘z ehtiyojiga mos zarur xodimni tanlaydi. Lavozimga tayinlanish yoki yuqori lavozimga o‘tirish, qonunga ko‘ra, kamida 6 oylik sinov muddati o‘tib, xodim o‘zining ijobiy jihatlarini namoyon qilganidan keyin, rasmiy tarzda e‘lon qilinadi”³⁷. Bizga ma‘lumki, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatlarini rivojlantirish agentligi Milliy kadrlar zahirasi shakllantirish va yuritish ishlarini amalga oshiradi. Milliy kadrlar

³⁵ Qonunchilik ma‘lumotlari milliy bazasi, 09.08.2022-y., 03/22/788/0723-son.

³⁶ Оболюнский А.В., Барабашев А.Г. Государственная служба: комплексный подход. – М.: 2009. – С. 512.

³⁷ Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии // Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

zahirasi – o‘ziga xos ma’lumotlar bazasi bo‘lib, davlat fuqarolik xizmatida rahbarlik lavozimlarini egallashga munosib kadrlarga oid axborot yig‘iladi³⁸.

Tahlillarga ko‘ra, mamlakatimizda 2017-yildan boshlab xalq bilan davlat o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar yanada yaqinlashdi. Davlat xokimiyati organlarining xalqdan ajralib qolganligi holatiga barham berildi. Mazkur ijtimoiy-siyosiy jarayonlarni tanqidiy ko‘zdan kechirish asosida “Xalq davlat idoralariga emas, davlat idoralari xalqimizga xizmat qilishi kerak” degan g‘oya o‘rtaga tashlandi. 2017-yil “Xalq bilan muloqot va inson manfaatlari yili”, deb nomlandi. Unga binoan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Xalq qabulxonalari – Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahrida, shuningdek, har bir tuman va shaharda (tumanga bo‘ysunuvchi shaharlardan tashqari) O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining virtual qabulxonalari tashkil etildi. Shu bilan birga, 2017-yilning 12-dekabridan boshlab, Prezident farmoni bilan davlat xizmatlari ko‘rsatishning milliy tizimi shakllantirildi. Har bir shahar va tumanda tashkil topgan davlat xizmatlari markazlarining asosiy vazifasi aholiga davlat xizmatlarini ko‘rsatishning maqbul, qulay va shaffof uslublaridan foydalanishga, mazkur sohada byurokratiya va korrupsiya yuzaga kelishini bartaraf etishga qaratildi³⁹.

2017-2023-yillardagi ma‘muriy islohotlar natijasida davlat organlarining sohaga oid bo‘lmagan vazifalarni qisqartirish va faoliyatiga raqamli texnologiyalarni keng joriy etish vositasida bu organlar tuzilmasi o‘rtacha 15 foizga maqbullashtirildi, shuningdek, 26 ta davlat organlari va tashkilotlarida 40 ta rahbar o‘rinbosarlari lavozimlari qisqartirildi. Davlat organlari faoliyatiga zamonaviy boshqaruv tamoyillarini joriy qilish natijasida byurokratik to‘siqlarni qisqartirish va aholiga davlat xizmatlari ko‘rsatish soddalashtirildi, davlat tashkilotlari tomonidan 60 dan ortiq hujjatlarni talab qilish bekor qilindi. “Elektron hukumat” tizimining foydalanuvchilari soni 4 mln.dan oshib, u orqali davlat idoralarining 130 dan ortiq axborot resurslaridan foydalanish imkoniyatlari yaratildi. Yagona interaktiv davlat xizmatlari portalida qariyb 350 turdagi xizmatlarni onlayn shaklda ko‘rsatishi yo‘lga qo‘yildi⁴⁰.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Davlat fuqarolik xizmatchisi salohiyatini oshirish jarayonlari”**, deb nomlanib, unda davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlashning institutsional asoslari, uni rivojlantirishda ma‘muriy islohotlarning rolini oshirish, O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmatchisi salohiyatini oshirish va baholash mezonlarini shakllanishi masalalari tahlil qilingan. So‘nggi yillarda, davlat boshqaruvining erkinlashtirilishi, davlat hokimiyati organlarini nomarkazlashtirishga doir islohotlarning chuqurlashib borishi rahbar kadrlarga bir qator yangi talablarni, jumladan, boshqaruvning zamonaviy asoslarini o‘zlashtirish va ularni amaliyot bilan bog‘lay olish qobiliyatini o‘stirish zarurati kun tartibiga qo‘yilmoqda.

Davlat xizmatchisi maqomi, obro‘-e‘tibori, nufuzini ko‘tarish masalasi

³⁸ O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti va Prezident Administratsiyasi nomenklaturasidagi lavozimlarga Milliy kadrlar zaxirasiga kiritilgan nomzodlar uchun qisqa muddatli malaka oshirish kursi bo‘yicha o‘quv-uslubiy qo‘llanma. II-tom, 2-bosqich. – T.: “Akademiya” 2023. – B. 5.

³⁹ Qarang: O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrdagi “Aholiga davlat xizmatlari ko‘rsatishning milliy tizimini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5278-son Farmoni. <https://lex.uz/ru/docs/-3454462>.

⁴⁰ Qirg‘izboyev M. Siyosatshunoslik. Darslik. – T.: Sharq. 2024. – B. 415-416.

dolzarblashib bormoqda. Xususan, “Davlat fuqarolik xizmatchilari odob-axloqining namunaviy qoidalarida kasbiy madaniyatga oid umumiy odob-axloq qoidalar, xizmat faoliyatiga oid odob-axloq qoidalar, xizmatdan tashqari odob-axloq qoidalar, jamoatchilik, ommaviy axborot vositalari vakillari bilan munosabatlarga oid odob-axloq qoidalar, xizmat faoliyatidagi tashqi ko‘rinish va kiyinish uslubiga oid odob-axloq qoidalar, manfaatlar to‘qnashuvini oldini olish choralari, davlat xizmatchilarining manfaatini himoya qilish, odob-axloqqa rioya etilishini nazorat qilish masalalari tartibga solingan”⁴¹. Ya’ni, ishining ustasi bo‘lish, o‘z sohasining tartib-qoidalar, majburiyat va vazifalarini chuqur bilish, boshqaruv jarayonini samarali yo‘lga qo‘yish, vakolat vazifalarini o‘z vaqtida, sifatli bajarish natijasida muvaffaqiyatga erishish mumkin.

2017-yildan boshlab, davlat fuqarolik xizmati kadrlarini tayyorlash va tanlashning eng asosiy tamoyili sifatida rahbarlik faoliyatining samaradorligiga katta e’tibor berilmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev ta’kidlaganidek, *“endi xalq davlat idorasiga emas, davlat idoralari xalqqa xizmat qilishi kerak”*⁴² tamoyili, ya’ni, davlat fuqarolik xizmati kadrlarining xalq xizmatkori bo‘lishi, uning faoliyati fuqarolar manfaatlariga xizmat qilishi, xalq farovonligini ta’minlash eng asosiy vazifasi bo‘lishi lozimligi rahbarni baholashning asosiy mezonini darajasiga ko‘tarildi.

“Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonun (2022) davlat fuqarolik xizmatchisining huquqiy maqomini va lavozimlari, toifalari va malaka darajalarini belgilash, davlat fuqarolik xizmatiga kirish, o‘tash va tugatish jarayonlarining yagona tartibotini o‘rnatish, kadrlarning kasbiy-ma’naviy fazilatlarini va alohida xizmatlarini obyektiv hamda adolatli baholash asosida xizmat pog‘onalari bo‘yicha o‘sish kafolatlarini, umuman yagona davlat fuqarolik tashkiliy-huquqiy tartibga xizmatini solishni nazarda tutadi. Qonunning 4-bob 17-moddasiga muvofiq, davlat fuqarolik xizmatining quyidagi odob-axloq qoidalarini belgilab berilgan: rahbarlar, bo‘ysunuvdagilar va boshqa davlat fuqarolik xizmati o‘rtasidagi o‘zaro axloqiy munosabatlar; davlat fuqarolik xizmatchisining ishchanlik obro‘sigacha va davlat fuqarolik xizmatining nufuziga putur yetkazishi mumkin bo‘lgan harakatlar (harakatsizlik); davlat fuqarolik xizmatchisining xizmat faoliyatidagi va xizmatdan tashqaridagi xulq-atvorining asosiy qoidalarini.

Qonunning yana bir muhim jihati shundaki, endilikda davlat fuqarolik xizmatchisi o‘z kasbiy kompetensiyalarini muntazam rivojlantirish, malakasini uzluksiz oshirib borish uning xuquqi emas, balki xizmat majburiyati etib belgilanmokda. Shuning uchun, qonun bilan davlat fuqarolik xizmatini xizmat pog‘onalarida o‘stirishda ochiq va shaffof mexanizmlarni joriy etish orqali eng muhim samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) asosida baholash tizimi joriy etildi.

Umuman, so‘nggi yillarda davlat fuqarolik xizmati kadrlari va rahbar kadrlarga qo‘yilgan talablar, ular faoliyatini muvofiqlashtirib turuvchi huquqiy asoslar, milliy

⁴¹ Bekmurodov A.Sh. Korruptsiyaga qarshi kurashish. – T.: Darslik, Akademiya, 2022., – B. 25.

⁴² Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O‘zbekiston. 2017. – B 105.

ma'naviy qadriyatlarimizga xos bo'lgan milliy boshqaruv an'analari asosida shakllangan qoidalarini amaliyotga qo'llash natijasida talablar majmui shakllandi.

Ma'lumki, davlatimiz rahbari Sh.Mirziyoev O'zbekiston yoshlari va talabalari forumida iqtidorli yoshlar orasidan yangi avlod zaxira kadrlari – “Kelajak liderlari”ni shakllantirish tashabbusini ilgari surdi. Bu tashabbusga asosan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 13-iyuldagi PF-6260-sonli “Yoshlarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash va ularning ijtimoiy faolligini yanada oshirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi Farmoni⁴³ bilan tasdiqlangan Dastur ijrosini ta'minlash maqsadida “Kelajak liderlari” klubi ta'sis etildi. Klub oldiga salohiyatli yoshlarni davlat fuqarolik xizmatiga tayyorlash, ularda liderlik ko'nikmalarini shakllantirish, yosh kadrlarni seleksiya qilish, yoshlar orasida davlat xizmati jozibadorligini oshirish vazifalari qo'yildi. Mazkur tashabbusni amalda joriy etish maqsadida 4 bosqichli tanlov natijalariga ko'ra, respublika bo'yicha jami 680 nafar eng munosib yoshlardan iborat “Kelajak liderlari” klublari tuzildi. Qisqa vaqt ichida yosh liderlar tomonidan “Hokim bilan bir kun”, “Dublyor”, “Sektor rahbari bilan bir kun”, “Kitobxonlik”, “Lider kitobxon”, “Har oyda bitta maktab”, “100 kunda 10 ta kitob”, “Ozodalik - salomatlik garovi”, “Bir buyuk shaxsni kashf qil”, “English club”, “50 nafar yangi liderlarni kashf et”, “Salomatlik kuni”, “Mahalla raisiga dublyor”, “Notiqlik san'ati”, “Rahbar imiji”, “Kelajak liderlari kutubxonasi” kabi loyihalar tashkil qilindi. Shuningdek, yoshlar turli sohada muvaffaqiyatga erishgan davlat xizmatchilaridan maxsus saboqlar oldilar. “Liderlar “ilm.argos.uz” platformasi orqali o'zlarining nazariy bilimlarini oshirib, tuman (shahar) viloyat hokimliklarida malaka oshirdi. Loyiha yo'lga qo'yilganiga qisqa vaqt bo'lishiga qaramay 60 nafardan ortiq yosh liderlar yuqori lavozimga tayinlandi⁴⁴.

Bu sohada isloxotlar izchil davom etmoqda. Haqiqatan ham davlat fuqarolik xizmatida kadrlar siyosati masalaga kompleks tarzda yondashuvni talab qiladi. O'zbekistonda yangi tashkil etilgan Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi⁴⁵ davlat fuqarolik xizmati foliyatini tizimli tashkil etish va yo'lga qo'yish uchun muhim bo'lgan bir qator ustuvor vazifalarni bajarib kelmoqda. Raqamlarga murojaat qiladigan bo'lsak, sohada Davlat fuqarolik xizmatini kompetensiyalar asosida baholash tizimi joriy etilib, 20 ming martaga yaqin psixologik testlar olindi. 3 ming nafardan ortiq ko'nikmalar pasporti, jumladan, 5 ming nafar rahbar kadrlar uchun psixologik portret shakllantirildi. Turkiya, Ozarbayjon, Malayziya, Singapur, Koreya, Fransiya, Germaniya davlatlarida tashkil etilgan malaka oshirish kurslarida 90 nafardan ortiq davlat xizmatchilari ishtirok etdi. Davlat organlari va tashkilotlarida xodimlarni boshqarish tizimiga zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish, inson resurslarini boshqarish faoliyatini raqamlashtirish maqsadida “Davlat fuqarolik xizmati sohasida inson resurslarini boshqarish” (hrm.argos.uz) axborot tizimi ishlab chiqildi. Hozirda tizimga 4 mingga yaqin tashkilotlar ulangan⁴⁶.

⁴³ Qarang: www.lex.uz

⁴⁴ O'zbekiston Respublikasi Prezident huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi veb sayti ma'lumoti. 2021-yil 22-dekabr, <https://argos.uz/uz/press-center/news/255>.

⁴⁵ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 3-oktyabrda “O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PQ-4472-son Qarori. <https://lex.uz/docs/-4552053>.

⁴⁶ Qarang: hrm.argos.uz.

Davlat boshqaruvida milliy manfaatlar negizida me'yor va muvozanatni belgilash asosiy tamal toshidir. Har bir fuqaro ongiga "halollik vaksinasi" oilada va yoshligidan singdirib borilmog'i lozim. Bu borada Singapur tajribasi diqqatga molik. Mamlakatda inson kapitalini rivojlantirishga va uning yaratuvchanlik faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi uch ijtimoiy omil, ya'ni: a) korrupsiyaga qarshi uzluksiz kurash olib borish va rahbarlarda noto'g'ri yo'lga kirishga nisbatan barqaror immunitetni shakllantirish; b) adolatni o'rnatish; s) beparvolik, tanballik va loqaydlikka qarshi murosasiz kurash olib borish ustuvor masalalar sifatida belgilangan⁴⁷.

O'zbekiston Respublikasining "Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida" gi Qonunida (2017) davlat boshqaruvi sohasida korrupsiyaning oldini olishga doir chora-tadbirlar belgilanib, davlat xizmatchisining qonunda belgilangan odob-axloq qoidalarini samarali amalga oshirish orqali uning faoliyatida korrupsiyaviy holatlarning oldi olinadi⁴⁸, deyilgan. Korrupsiyaga qarshi kurashish sohasida amalga oshirilayotgan tadbirlar davlat xizmatida qonuniylik va ochiqlikni ta'minlash, uning turli ko'rinishlariga chek qo'yishga zamin yaratadi. Xususan, rahbar kadrlar qarindoshlik, hamshaharlik yoki shaxsiy sadoqat belgilari bo'yicha tanlash va joy-joyiga qo'yish holatlariga yo'l qo'ymasligi, guruhbozlik, mahalliychilik, favoritizm ko'rinishlarining, shuningdek o'z xizmat vazifalarini bajarish jarayonida boshqa salbiy omillarning qat'iy ravishda oldini olishi lozim.

Jamiyat hayotini demokratlashtirishning muhim vositalaridan yana biri – davlat organlari ustidan jamoatchilik nazoratini o'rnatish bilan bog'liq. Mahalliy hokimiyat organlari ko'pchilik xohishiga bo'ysunish va ozchilik irodasini hurmat qilish tamoyillariga asoslanib, chinakamiga xalq hokimiyatchiligini joriy etishga intilar ekan, o'z faoliyati ustidan jamoatchilik nazoratini o'rnatishdan manfaatdor bo'lishlari kerak. Jamiyat hayotida g'oyaviy plyuralizmni, ya'ni fikrlar xilma-xilligini ta'minlash va uni kafolatlash ham mahalliy hokimiyat organlarining ustuvor vazifalaridan biri hisoblanadi.

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzurida Strategik islohotlar agentligi kengashi tuzilgan. Agentlikning maqsad va vazifalari – har bir sohada amalga oshirilayotgan islohotlarni yagona g'oya va strategiya ostida birlashtirish, ular oxirigacha yetkazilishini nazorat qilish, xorijiy va mahalliy ekspertlar ishtirokida jamiyat rivoji va xalq manfaati uchun zarur bo'lgan islohotlarni ishlab chiqish, mavjudlarini ekspertizadan o'tkazishdan iborat. Ushbu demokratik islohotlardan ko'zlangan maqsad "O'zbekiston-2030" strategiyasi va davlat dasturlarining ijrosini monitoring qilish asosida ularning to'laqonli va sifatli amalga oshirilishini muvofiqlashtirish; xalqaro moliya institutlari, chet el tashkilotlari va xorijiy mutaxassislarni hamda beg'araz ko'mak mablag'larini jalb qilish ishlarini tizimli tashkil etish, ular bo'yicha axborot va hisobotlarning ma'lumotlar bazasini yaratishdir"⁴⁹.

⁴⁷ Bekmurodov A.Sh. O'zbekiston – Singapur rahbar kadrlarni tayyorlash qo'shma ta'lim markazi: mo'ljallar va istiqbollar mavzusidagi davra suhbatlari to'plami. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat boshqaruvi akademiyasi. – T.: 2023. – B. 27.

⁴⁸ O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017-y., 1-son, 2-modda.

⁴⁹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 8-sentyabrdagi "Strategik islohotlarni jadallashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida" gi PF-216-son Farmoni. <https://lex.uz/docs/6188642>.

Davlat fuqarolik xizmatining ijtimoiy xususiyati quyidagi omillar orqali shakllantirilmoqda: jamiyat miqyosida (ijtimoiy institut tabiati, uning maqsadi va vazifalari); davlat xizmatchilarining ijtimoiy qadriyatlari miqyosida (qoidalar, majburiyatlar, an'analar, me'yorlar); alohida davlat xizmatchilari faoliyatini baholash miqyosida (ijtimoiy mavqe, nufuz, imij, reyting). Bu borada mamlakatimizda tizimli va uzoq muddatga mo'ljallangan islohotlar izchil amalga oshirilmoqda.

Shu o'rinda Prezident huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi faoliyati haqida gapirishga to'g'ri keladi. 1996-yilda tashkil etilgan Akademiya o'z faoliyati davomida to'rt marta isloh qilindi. Ammo so'nggi yillarda yuqori malakali kadrlar tayyorlashda oqsashlik ko'zga tashlanadi. Misol uchun, 2018-2021 yillarda (Davlat boshqaruvi akademiyasi) Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasining magistratura bosqichini jami 267 nafar tinglovchilar tamomladi⁵⁰. Ammo monitoring natijalariga ko'ra, ushbu kontingentning yarmidan ortig'i davlat fuqarolik xizmatida faoliyat yuritmay, boshqa sohalarga o'tib ketishdi. Shu sababli davlat fuqarolik xizmatini zamonaviy standartlar asosida tashkil etish, davlat xizmatchilari ishini natijadorlikka yo'naltirish, aholining davlat xizmatiga bo'lgan ishonchini yanada oshirish, sohaga istiqbolli kadrlarni jalb qilish va ularni professional mutaxassis etib tayyorlashning samarali tizimini joriy qilish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni qabul qilindi⁵¹.

Shu bilan birga, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Xalq qabulxonalarini tashkil etilishi o'ziga xos institut sifatida eng muhim yangiliklardan biri bo'ldi, deyishga xaqlimiz. Buni MDH mamlakatlari ichida xalq bilan muloqotni jonlantirish yo'nalishida ijobiy tajriba ekanligi isbotini topdi. 2017-2025-yillarda olib borilgan amaliy ishlar natijasida davlat hokimiyatining aholi bilan samarali muloqoti tashkil etilib, fuqarolar murojaatlarini ko'rib chiqishning sifat jihatidan yangi tizimi yo'lga qo'yildi, "Fuqarolar emas, hujjatlar harakatlanadi" tamoyili ishga tushib, davlat xizmatlari ko'rsatishning yangi tizimi shakllantirildi. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi huzurida Davlat xizmatlari agentligi tashkil etildi va Davlat xizmatlari markazlarida "Yagona darcha" tamoyili bo'yicha ko'rsatiladigan 58 ta davlat fuqarolik xizmatining ro'yxati tasdiqlandi⁵². Bugungi kunga kelib ikki yuzdan ziyod markazlar tomonidan 600 tadan oshiq xizmatlar ko'rsatilmoqda. Haqiqatan ham, davlat boshqaruvida 2017-yildan boshlab kadrlar masalasiga yondashuvda yangi bosqich boshlandi. Islohotlar davomida boshqaruv apparati xodimlarini qisqartirish, mahoratli boshqaruv kadrlariga ega bo'lish bosh maqsad qilib olindi.

2023-yil 30-aprelda o'tkazilgan referendumda umumxalq ovoz berish orqali O'zbekiston Respublikasining yangi tahrirdagi Konstitutsiyasi qabul qilinganligi⁵³

⁵⁰ Qarang: www.dba.uz.

⁵¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni. // <https://www.lex.uz/docs/-7587464>

⁵² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-dekabrda "Aholiga davlat xizmatlari ko'rsatishning milliy tizimini tubdan isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5278-sonli Farmoni. // <https://lex.uz/ru/docs/-3454462>

⁵³ O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. –T.: O'zbekiston, 2023, <https://lex.uz/docs/6445145#6445556>.

Yangi O‘zbekistonni barpo etishning konstitutsiyaviy asoslarini mustahkamlashga xizmat qildi. Yangi tahrirdagi Konstitutsiyaga muvofiq o‘tkazilgan prezidentlik saylovi yana bir bor jamiyatimizning siyosiy yetukligi, Yangi O‘zbekistonni barpo etish yo‘lida amalga oshirilayotgan islohotlarni xalqimiz to‘liq qo‘llab-quvvatlaganidan dalolat bermoqda. Shu bilan birga, yangilangan konstitutsiyaviy-huquqiy sharoitlarda mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy yo‘nalishlarini takomillashtirish va amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli islohotlarni yangi bosqichga olib chiqish talab etilmoqda⁵⁴. Bizning fikrimizcha, davlat fuqarolik xizmatida samaradorlikni oshirishda ma‘muriy axloq masalasi ham yetakchilik qiladi. Davlat xizmatchisiga xos me‘yorlarga odoblilik, xushfe‘llik; davlat organiga kelgan har bir fuqaroga nisbatan hurmat; o‘zining ba‘zi fuqaroviy huquqlarini ongli va ko‘ngilli ravishda cheklash (masalan, davlat siyosatini ko‘pchilik oldida tanqid qilish, hokimiyat organlari va davlat arboblarni muhokama qilish; u yoki bu masalani hal qilishda shaxsan o‘z nomidan va‘da berish); xizmat sirini saqlash va boshqalar kiradi.

Mamlakatimizda ulkan strategik maqsadlarni amalga oshirish uchun qabul qilingan “O‘zbekiston-2030” strategiyasi”da hokimliklarning mahalliy kengashga rahbarlik qilish amaliyotini to‘liq bekor qilib, kengash raisining huquqiy maqomi, asosiy vazifa va funksiyalari hamda javobgarlik doirasini aniq belgilash; hokimliklar va vazirliklar bo‘linmalarining bir-birini takrorlovchi 70 dan ortiq funksiyalarini optimallashtirish; elektron shaklda ko‘rsatiladigan davlat xizmatlari ulushi 100 foizgacha yetkazish; “elektron hukumat” tizimining yangi bosqichi – “Raqamli hukumat” tizimiga o‘tilib, barcha hujjatlar va munosabatlarning raqamli shaklda bo‘lishini ta‘minlash; davlat boshqaruvini nomarkazlashtirish siyosati doirasida respublika ijro etuvchi xokimiyat organlarining kamida 30 foiz vazifa va funksiyalarini mahalliy ijro etuvchi organlarga o‘tkazish; demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda siyosiy partiyalarning rolini yanada kuchaytirish maqsadida vakillik organlariga saylovning aralash (majoritar-proporsional) tizimini joriy qilish”⁵⁵ vazifalari belgilanishi siyosiy islohotlarning davomiyligini ta‘minlab beradi, deb hisoblaymiz. Birgina 2024-2025 yilda mazkur vazifalarning aksar qismi amalda bajarildi.

Dissertatsiyaning **“Yangi O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmati institutini rivojlanish natijalari va istiqbollari”** deb nomlangan to‘rtinchi bobda davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirish bosqichlari, bunda raqamli transformatsiya va zamonaviy texnologiyalarning o‘rni va Yangi O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmati faoliyati samaradorligini oshirish istiqbollari ko‘rib chiqilgan va tahlil etilgan.

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida “O‘zbekiston Respublikasining fuqarolari davlat xizmatiga kirishda teng huquqqa egadirlar. Davlat xizmatini o‘tash bilan bog‘liq cheklovlar qonun bilan belgilanadi”⁵⁶, deya belgilab qo‘yilgan. “O‘zbekiston-2030” strategiyasining “Qonun ustuvorligini ta‘minlash, xalq xizmatidagi davlat boshqaruvini tashkil etish” deb nomlangan 4-yo‘nalishining “Davlat fuqarolik xizmatini *meritokratiya*, halollik va professionallik tamoyillari

⁵⁴ Omonov B.A. Davlat xizmatlari asoslari. O‘quv qo‘llanma. – T.: Tafsir Books, 2024. – B. 200.

⁵⁵ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. 11-sentyabr 2023-yil 11-sentyabr // <https://lex.uz/docs/6600413>.

⁵⁶ O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T: O‘zbekiston, 2023. <https://lex.uz/docs/6445145#6445556>.

asosida tashkil etish” deb nomlangan 81-bandida bir qator vazifalarni amalga oshirish ko‘zda tutilgan. Bular: kadrlar bilan ishlash bo‘yicha 2 mingdan ortiq tarkibiy tuzilmalar faoliyatini to‘liq raqamlashtirish; davlat fuqarolik xizmatini uzluksiz malaka oshirib borish tizimi bilan qamrab olish darajasini 100 foizga yetkazish; milliy kadrlar zaxirasida rahbarlik lavozimlariga nomzodlar sonini kamida ming nafarga yetkazish; davlat organlari rahbarlari va ularning o‘rinbosarlari faoliyatini jamoatchilik fikri asosida baholash amaliyotini yo‘lga qo‘yish⁵⁷ mo‘ljallangan.

Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoyev tasnifiga ko‘ra, davlat fuqarolik xizmatidagi kadrlarning ustuvor fazilatlari ushbu jadvalda keltirib o‘tishga harakat qildik:



Ma’lumki, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentyabrdagi PF-5185-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan “O‘zbekiston Respublikasida Ma’muriy islohotlar konsepsiyasi”ning 6-ustuvor yo‘nalishida professional davlat xizmatining samarali tizimini shakllantirish vazifasi belgilangan⁵⁸. Keyingi yillarda O‘zbekistonda davlat boshqaruvi organlarining isloh etilishi davlat xizmatchilarining boshqaruv mahoratlarini oshirishga, ularni tanlash, tayyorlashni takomillashtirishga keng sharoitlar yaratmoqda.

O‘zbekiston Respublikasining “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonunining 11-moddasiga asosan, davlat fuqarolik xizmatchisi kasbiy kompetensiyalari va alohida xizmatlari uchun rag‘batlantirilish; davlat organining qonunga xilof qarorlari va uning mansabdor shaxslarining qonunga xilof harakatlari (harakatsizligi) ustidan shikoyat qilish; davlat organi rahbariyatining noqonuniy

⁵⁷ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni // <https://lex.uz/ru/docs/6600413>.

⁵⁸ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasida Ma’muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5185-son Farmoni. // <http://lex.uz/docs/3331174>.

topshiriq va talablarini bajarishdan bosh tortish; davlat fuqarolik xizmatidagi korrupsiyaga oid huquqbuzarliklar faktlari to'g'risida xabar bergan taqdirda, davlat himoyasi bilan ta'minlanish; davlat fuqarolik xizmati masalalari yuzasidan maxsus vakolatli davlat organiga murojaat qilish huquqlariga ega. Shu bilan birga, Qonunning 14-moddasiga binoan, davlat fuqarolik xizmatchisining javobgarligi ham ko'rsatib o'tilgan⁵⁹. Shu o'rinda, kadrlar sohasida islohotlar jadallashgan jarayonda manfaatlar to'qnashuvining ahamiyati haqida gapirmay o'tolmaymiz.

Prezidentimiz Sh.Mirziyoyev tomonidan 2024-yil 5-iyunda imzolangan "Manfaatlar to'qnashuvi" to'g'risidagi O'RQ-931-son Qonunida manfaatlar to'qnashuvi to'g'risidagi axborotni oshkor etishga va manfaatlar to'qnashuvini aniqlashga doir choralar; manfaatlar to'qnashuvini hal qilish bo'yicha ko'rilgan choralarni ko'rib chiqish va tekshirish tartibi aniq belgilab berildi⁶⁰. Manfaatlar to'qnashuvi tushunchasi mazmunida bevosita siyosiy, iqtisodiy va shaxsiy manfaatlar yuzasidan kelib chiqadigan to'qnashuv, ziddiyatlar yotadi, ya'ni shaxsning o'z manfaatidan foydalanishi yoki foydalanishga urinishi yotadi.

Bugungi kunda davlat fuqarolik xizmatini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi qabul qilingan, u "O'zbekiston-2030" strategiyasida belgilangan 100 ta ustuvor maqsadlardan kelib chiqib, hozirgi tezkorlik bilan o'zgarib borayotgan yangi sharoitlarga moslashuvchan, professional, innovatsion va natijadorlikka qaratilgan davlat fuqarolik xizmatining yangi modelini yaratish maqsadida ishlab chiqilgan. Mazkur Strategiya 5 ta bobdan iborat bo'lib, unda quyidagi asosiy tushunchalar qo'llanadi: davlat organi, davlat fuqarolik xizmatining karyeraviy modeli, davlat fuqarolik xizmatining pozitsiyaviy modeli, davlat fuqarolik xizmatining gibridd model va davlat fuqarolik xizmatida inklyuzivlik. Shu bilan birga rivojlantirish strategiyasining 8 ta banddan iborat maqsadli ko'rsatkichlari belgilab berildi⁶¹.

Mazkur sohada amalga oshirilayotgan islohotlarda rivojlangan ilg'or mamlakatlarning tajribalari va asrlar davomida rivojlanib kelgan milliy davlatchiligimizning o'ziga xos an'ana va udumlari asosiy mezon bo'lib xizmat qildi. Professor M.Qirg'izboyev ta'kidlaganidek, mazkur mezonlar uyg'unligi asosida mamlakatimiz rahbari tomonidan mahalliy hokimiyat institutlari boshqaruvining kuchli mexanizmi yaratildi. Davlat hokimiyati organlari faoliyati tubdan isloh qilinib, ularning asosiy vazifalari belgilab olindi. Fuqarolik jamiyati insonning o'zini-o'zi hayotda namoyon qila olishi uchun shart-sharoitlar yaratib berishi bilan alohida ajralib turishi o'z isbotini topdi⁶². Keyingi yillarda respublikamizning davlat boshqaruvi sohasida sezilarli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, ularning tezkorligini oshirish va ijrosini ta'minlash maqsadida sohaga turli axborot texnologiyalari kirib kelmoqda.

"Ijro.gov.uz" – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmon, qaror, farmoyish va topshiriqlarini monitoring qilish tizimidir. 2021-yil 31-mayda

⁵⁹ O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi O'RQ-788-son Qonuni // <https://lex.uz/ru/docs/-6145972>.

⁶⁰ Qarang: Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 06.06.2024-y., 07/24/210/0405-son.

⁶¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 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 Farmoni // <https://www.lex.uz/docs/-7587464>

⁶² Qirg'izboyev M. Siyosatshunoslik. – Toshkent.: Darslik. Sharq. 2024. – B. 187.

mamlakatimizda PQ-5132-sonli “Ijro.gov.uz” ijro intizomi idoralararo yagona elektron tizimi samarali faoliyat ko‘rsatishini ta‘minlashga qaratilgan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori qabul qilindi. Bundan ko‘rinib turibdiki, endilikda barcha davlat organlari va tashkilotlari tashkiliy, ijro va nazorat faoliyatini yagona axborot tizimi orqali amalga oshiradi.

2018-2025 yillardan boshlab Davlat xizmatlari markazlarida “Yagona darcha” tamoyili bo‘yicha my.gov.uz sayti orqali onlayn davlat xizmatlari tizimi yo‘lga qo‘yilishi korrupsiya xolatlarini oldini olishga, byurokratiya, sansolarlikni kamaytirishga yordam bermoqda. Davlat va jamiyatga xizmat qilishning axloqiy tamoyili davlat xizmatchilaridan davlat va uning organlari vakolatlarini jamiyat ravnaqi yo‘lida halol, sidqidildan va yuqori kasbiy darajada samarali ado etishni talab qilmoqda. Professor B.Omonovning fikricha, dunyoning har bir mamlakatida davlat xizmatlarini ko‘rsatish samaradorligini oshirish boshqaruvni zamonaviy darajaga ko‘tarish va fuqarolarning ijtimoiy-siyosiy ehtiyojlarini qondirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega⁶³.

Yurtboshimiz Sh.M.Mirziyoyev davlat fuqarolik xizmati kadrlarini muvaffaqiyatga erishishida “har bir davlat xizmatchisi har kuni o‘zining mehnati bilan egallab turgan lavozimiga loyqligini isbotlashi shart”⁶⁴ligi shu sohaning ustuvor vazifasiga aylanmoqda. O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini salohiyatli va istiqbolli rahbar kadrlar bilan ta‘minlashda nomzodlarning bilim va ko‘nikmalarini zamonaviy texnologiyalar asosida baholash hamda natijalarini tahlil qilish, shuningdek, rahbar kadrlar faoliyati samaradorligini oshirish yuzasidan manzilli choralar ko‘rish maqsadida Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi muassisligida Rahbar kadrlarni baholash markazi tashkil etildi⁶⁵.

Mamlakatimizda 2017-yillardan boshlab, “Elektron hukumat” tizimining joriy etilishidir. Umuman olganda, davlat boshqaruviga axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining joriy etilishi iqtisodiyotni jadal rivojlantirish, ma‘muriy byurokratiyadan kelib chiqadigan xarajatlar va xarajatlarni kamaytirish, ish samaradorligi va samaradorligini oshirish imkonini beradi, aholining turli axborotga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish maqsadida davlat tashkilotlari va fuqarolik jamiyatini shakllantirish imkoniyatlarini kengaytiradi, davlat xizmatlari faoliyatining shaffofligini oshiradi va byurokratik to‘siqlarni kamaytiradi. O‘zbekistonda elektron hukumat tizimini joriy etishdan ko‘zlangan maqsad: 1. Aholiga va tadbirkorlik sub’ektlari uchun davlat xizmatlari ko‘rsatish samaradorligini oshirish; 2. O‘z-o‘ziga xizmat ko‘rsatish imkoniyatlarini kengaytirish; 3. Aholining zamonaviy ko‘nikmalari va texnologik xabardorlik darajasini oshirish; 4. Saylovchilarning mamlakatni boshqarish jarayonlarida ishtiroki darajasini oshirish, geografik joylashuv va ish vaqti omillarining ta‘sirini kamaytirish⁶⁶.

⁶³ Omonov B. Davlat xizmatlari asoslari. O‘quv qo‘llanma, – T.: Tafsir Books, 2024. – B. 238.

⁶⁴ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 22-yanvardagi “2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini “Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”gi PF-5308-sonli Farmoni. Ma‘rifat. 24.01.2018 y., № 7.(9072). – B. 3.

⁶⁵ O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 4-oktyabrdagi “Rahbar kadrlarni baholash markazini tashkil etish to‘g‘risida”gi 629-son qarori. // <https://lex.uz/ru/docs/-7131978>.

⁶⁶ Omonov B. Davlat xizmatlari asoslari. O‘quv qo‘llanma. – T.: Tafsir Books, 2024. – B. 120-121.

Kadrlarni tanlash va ishga qabul qilishda ochiq tanlov tizimining yo‘lga qo‘yilishi muhim voqea bo‘lib, bu - korrupsiyaga qarshi kurashishning samarali vositalaridan biri hisoblanadi. Shu maqsadda, yangicha yondashuv asosida kadrlarni tanlashda eski usullardan voz kechilib, ularning intellektual salohiyatini, ma‘naviy fazilatlarini baholaydigan ochiq va oshkora tanlov tizimi joriy etilmoqda.

2020-yil avgust oyida Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tomonidan Davlat fuqarolik xizmatchilari vakant lavozimlari yagona ochiq portali - vacancy.argos.uz faoliyati yo‘lga qo‘yildi. Mazkur portal davlat organlari va tashkilotlarining vakant lavozimlariga eng istiqbolli kadrlarni ochiq mustaqil tanlov asosida qabul qilish maqsadida ishlab chiqilgan. 2030-yilgacha davlat fuqarolik xizmati tizimini yanada takomillashtirish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining natijadorligi va samaradorligini oshirishga qaratilgan davlat siyosatini amalga oshirish quyidagi ustuvor yo‘nalishlarni o‘z ichiga qamrab oladi: davlat fuqarolik xizmati tizimida institutsional islohotlarni amalga oshirish; korrupsiyaga qarshi murosasiz munosabatni shakllantirish hamda milliy qadriyat va korporativ madaniyatni mustahkamlash; davlat fuqarolik xizmatida inklyuzivlikni oshirish va gender tenglikni ta‘minlash; munosib rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish, istiqbolli kadrlar bilan ishlashning samarali mexanizmlarini joriy etish; davlat fuqarolik xizmatini raqamlashtirish va transformatsiya qilish; inson resurslarini zamon talablariga muvofiq rivojlantirib borish, shu jumladan, kompetensiya modelini joriy etish; davlat fuqarolik xizmati jozibadorligini oshirish, davlat fuqarolik xizmatchilarining ijtimoiy-huquqiy himoyasini ta‘minlash⁶⁷.

Mamlakatimizda zamonaviy davlat boshqaruvi tizimini rivojlantirish va yanada takomillashtirishda davlat xodimining odobi uning idorada, tadbirlarda, jamoada, oilada o‘zini tutishi, mulohaza va vazminlik bilan har qanday vaziyatga to‘g‘ri baho berib muomala qila olishini, faoliyat va davlat manfaatlarini o‘z manfaatlaridan ustun qo‘yishini nazarda tutadi. Bunday xislatlarga nafaqat rahbar xodim, balki davlat xizmatining barcha ishchilari ega bo‘lishi kerak. Davlat xizmatchisini tanlashda bu fazilatlarga katta ahamiyat berish, shubhasizki, idora faoliyati samaradorligini oshirishga ta‘sir ko‘rsatadi, qolaversa, yaxshi muhitda va ahil jamoada ish sifati yanada oshadi. Imom Moturidiy bobomizning: “El-u yurt bilan hamdard bo‘lib yashagin, toki xalq hamisha sen bilan birga bo‘lgay”, degan hayotiy hikmati har bir vazir, har qaysi rahbarning ongi, qalbi va harakatida muhrlanishi lozim⁶⁸. Bugungi kunda olib borilayotgan ishlar bilan birga, hali bu yo‘nalishda ko‘plab muammolar mavjud. Sadoqat bilan xizmat qilish, xalq bilan muloqot, ularni rozi qilish har bir davlat fuqarolik xizmatchisi faoliyatining asosiy tamoyiliga aylangan bir vaqtda, ayrim rahbar va xodimlar xizmat vazifasiga, fuqarolarga bo‘lgan munosabatini o‘zgartirmayapti. Ularning ayrimlarining fe‘lida manmanlik, uzoqni ko‘ra bilmaslik va

⁶⁷ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi PF-95-son “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. // <https://www.lex.uz/docs/-7587464>.

⁶⁸ Mirziyoyev Sh.M. Xalqchil islohotlar xalqimiz manfaatlariga xizmat qiladi. 7-jild, – T.: O‘zbekiston, 2023. – B. 206.

faoliyatida esa mas'uliyatsizlik, sansalorlik, ijtimoiy adolatsizlik, byurokratizm, korrupsiya kabi zamonaviy boshqaruvga yot bo'lgan illatlarni ko'rish mumkin.

XULOSA

Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish tendensiyalarini o'rganish asosida quyidagi nazariy xulosalarga kelindi:

1. Davlat fuqarolik xizmati – zamonaviy davlat boshqaruvi tizimining strategik institutsional poydevori bo'lib, u nafaqat ma'muriy vazifalar bajarilishini ta'minlaydi, balki jamiyat va davlat manfaatlari uyg'unligini shakllantiruvchi asosiy mexanizm sifatida maydonga chiqadi. Uning samaradorligi Yangi O'zbekistonda e'lon qilingan “xalq davlat idoralariga emas, davlat idoralari xalqqa xizmat qilishi kerak” tamoyilining amaliy mazmun bilan to'lishiga xizmat qiladi.

2. Davlat fuqarolik xizmati samaradorligi iqtisodiy va ma'muriy ko'rsatkichlar bilan cheklanmaydi; u, avvalo, jamiyat oldidagi ijtimoiy mas'uliyat va siyosiy legitimlik darajasi orqali namoyon bo'ladi. Nazariy jihatdan, ushbu institutning haqiqiy samaradorligi davlat apparatining shaffofligi, hisobdorligi va professionalligi tufayli fuqarolar ishonchining mustahkamlanish jarayonida yaqqol ko'rinadi. Natijada, davlat boshqaruvi tizimi ma'muriy tuzilma sifatidagina balki ijtimoiy va siyosiy barqarorlikni ta'minlovchi ma'naviy-pragmatik poydevor vazifasini bajaradi. Shu ma'noda, samaradorlikni davlat va jamiyat o'rtasidagi ishonch muvozanatini yaratadigan strategik kategoriya sifatida talqin qilish mumkin.

3. Davlat fuqarolik xizmatining zamonaviy transformatsiya jarayonlari raqamli boshqaruv, inson kapitali va innovatsion boshqaruv tamoyillariga tayanib, uning mazmuni ma'muriy amaliyotdan strategik boshqaruvga, ya'ni natijaviylik va jamiyat ishonchini mustahkamlashga yo'nalmog'da. Bu o'zgarishlar “yangi jamoat boshqaruvi” (New Public Management) va “gibrid boshqaruv” konsepsiyalari tatbiq etilgan model sifatida tizimni ochiqlik, raqobatbardoshlik va axborot texnologiyalari orqali takomillashtirish, elektron hukumat, sun'iy intellekt, “smart governance” va “big data” texnologiyalarini qo'llashga asoslanadi. Aynan bu institut transformatsiyasi davlat va jamiyat munosabatlarini xalq xizmatiga yo'naltirilgan insonparvar modelga, ya'ni “inson qadri uchun” tamoyilining amalda ta'minlanishini ifodalaydi.

4. Rivojlangan mamlakatlar, xususan Yaponiya, Buyuk Britaniya, Kanada AQSh, Janubiy Koreya va Singapur tajribalari davlat fuqarolik xizmatida innovatsiya, raqamlashuv va jamiyat bilan interaktiv aloqani kuchaytirish orqali samaradorlikni oshirish mumkinligini amalda tasdiqladi. Bu davlatlardagi “elektron hukumat”, “one-stop service” (bir nuqtada xizmat ko'rsatish) va “public accountability” (jamiyat oldida hisobdorlik) tizimlari davlat xizmatining mohiyatini byurokratik ierarxiyadan strategik xizmat madaniyatiga transformatsiya qilganini ko'rsatadi va bu tajribalar Yangi O'zbekiston davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirishda qo'l keladi.

5. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati tizimi davlatning xalqqa xizmat qilishiga qaratilgan barqaror mexanizm sifatida rivojlanmog'da. Davlat xizmatchilari uchun yagona kadrlar reestri, ochiq tanlov tizimi, malaka oshirish dasturlari va faoliyat samaradorligini baholash mezonlarining joriy etilishi tizimning institutsional mustaqilligini ta'minlamog'da. Bu natija va mexanizmlar davlat fuqarolik xizmatini

faqat ma'muriy struktura emas, balki ijtimoiy ishonch va davlat barqarorligini ta'minlovchi institutga aylantirmoqda.

6. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatchilari salohiyatini oshirish va baholash mezonlari kadrlar milliy siyosatida inson kapitaliga strategik yondashuvning muhim murvatiga aylandi. Tizimdagi o'zgarishlar xizmatchilarning faoliyatini "vazifani bajarish" emas, "natijaga erishish" prinsipiga almashtirdi, ilg'or kompetensiya modeli, KPI (kalit ko'rsatkichlar) va 360 darajali baholash usullarini joriy etdi. Bu kabi islohotlar tizimda ochiqlik, shaffoflik va adolat tamoyillarini qaror toptirish bilan birga, davlat xizmatini shaxsiy manfaatlardan ustun bo'lgan ijtimoiy mas'uliyat tizimiga o'zgartirib, fuqarolik xizmatchisini faqat ijrochi emas, balki jamiyat rivojiga hissa qo'shuvchi faol sub'ektga aylantirdi.

7. Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatining istiqbollari mamlakatda kechayotgan keng qamrovli islohotlarning bir qismi bo'lib, boshqaruvda inson qadrini ustuvor qilish, xizmat madaniyatini oshirish, natijaviylikka yo'naltirish, ochiqlik, shaffoflik, mas'uliyat, innovatsion fikrlash tamoyillarini mustahkamlash va raqobatbardosh hamda adolatli bo'lishini ta'minlashga qaratilmoqda. Texnologik jihatdan, raqamli boshqaruv, sun'iy intellekt va elektron hukumat tizimlari bilan integratsiyalashtirish, tezkorlikni oshirib, fuqarolarning davlat idoralariga bo'lgan ishonchini mustahkamlashga yo'naltirilmoqda. Yangi O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatining kelajagi ushbu tartib va tamoyillarga tayangan yangi sivilizatsion model sari yo'naltirishda namoyon bo'ladi.

8. Bugungi global raqobat va raqamlashuv sharoitida zamonaviy davlat xizmatchisi tanqidiy fikrlash, tizimli yondashish va amaliy muammolarni hal qilish salohiyatiga ega bo'lishi, davlat boshqaruvining har bir bo'g'inini sifat jihatdan yangilay olishi zarurligi asoslandi. Davlat xizmatchisi shaxsiyati davlat fuqarolari uchun namuna sifatida qaralishi lozimligi, ularning faoliyatini meritokratiya tamoyillari asosida tashkil etish, munosib kadrlarni tanlash va lavozimlarga qo'yish, stajirovka, rotatsiya va attestatsiya tartiblarini institutlashtirish bo'yicha yagona normativ-huquqiy baza yaratish zarurligi aniqlandi.

9. Yangi O'zbekiston sharoitida davlat fuqarolik xizmatini modernizatsiya qilish jarayoni alohida tashkiliy o'zgarishlar yig'indisidan ko'ra, davlat boshqaruvining butun mazmunini yangilashga qaratilgan strategik transformatsiyani anglatadi. Zamonaviy boshqaruv modeli professionallik, shaffoflik, natijadorlik, jamoatchilik bilan ochiq munosabat, korrupsiyaga nisbatan qat'iy prinsiplar ba raqamli tizimlar bilan uyg'unlashganda barqaror samara beradi. Shu bois davlat xizmati instituti ma'muriy jarayonlarni bajarib turuvchi mexanizmdan yuqoriroq darajaga ko'tarilib, jamiyat va davlat o'rtasida ishonchni mustahkamlovchi, boshqaruv legitimligini kuchaytiruvchi strategik poydevorga aylanmoqda.

10. Bugungi tendensiyalar davlat xizmatini rivojlantirishda kompetensiyaga asoslangan yangi kadrlar siyosatini markazga olib chiqmoqda. Ushbu yondashuv xodimning faqat tajribasi yoki malakasini emas, balki liderlik salohiyati, analitik fikrlashi, raqamli ko'nikmalari, jamoatchilik bilan ishlash madaniyati, axloqiy barqarorligi ba proaktiv tashabbuslarini yagona tizimda baholash imkonini beradi. Natijada davlat xizmatchisi zamonaviy texnologiyalarni egallagan, ijtimoiy-siyosiy jarayonlarni chuqur anglaydigan, muammolarni oldindan ko'rib yechim taklif qila oladigan, jamiyat ishonchini oshirishga xizmat qiladigan ma'naviy-mafkuraviy

qiyofaga ega bo'lish tamoyili shakllanmoqda. Bu jarayon davlat boshqaruvida yangi sifat bosqichini yuzaga keltiradi.

Davlat fuqarolik xizmati tizimi samaradorligini ta'minlashga qaratilgan quyidagi amaliy taklif va tavsiyalar ilgari suriladi:

- davlat xizmatchisining namunaviy Axloq kodeksini qabul qilish va keng joriy etish. Har bir davlat xizmatchisi xizmatga kirishishdan oldin ushbu kodeks talablarini qabul qilishi va shaxsan imzolashi shart qilib belgilanishi zarur;

- davlat fuqarolik xizmatchilarini A, B, C kategoriyalarga ajratish orqali lavozimlarga qo'yiladigan talablar, tayinlash va ko'tarilish standartlari aniq belgilash;

- “Davlat xizmatchilari rotatsiya dasturi”ni samarali yo'lga qo'yish asosida ularni ma'lum muddatda turli idora va vazirliklar o'rtasida harakatlantirish orqali ularning boshqaruv tajribasini kengaytirish va korrupsiya xavfini kamaytirish imkoniyatlarini kengaytirish;

- raqamli transformatsiya (Digital Transformation), Yolg'on ma'lumotlarni tahlil qilish va sun'iy aql (AI, Big Data, Analytics), Bulutlashtirilgan (Cloud) va interoperabel tizimlar, Blokcheyn, kiber-xavfsizlik va ovozsizlik (Transparency), Fuqaroga qaratilgan xizmatlar va ishtirok (Citizen-centric services & e-Participation) kabi eng zamonaviy texnologiyalarni joriy etish bilan birga – texnologiya + jarayonlar + kadrlar + huquqiy baza birgalikda bo'lishiga erishish;

- jamoatchilik nazorati va ochiqlikni ta'minlash. Onlayn fuqaro murojaatlari va aks javob tizimlari, Ochiq ma'lumotlar va jamoatchilik chiqishini kuzatish (Open Data & Dashboards) Mobil va chat-botli xizmatlar (Citizen Apps & Chatbots), Blokcheyn va hisobdorlikni oshirish (Blockchain / Audit Trail Technologies) kabi texnologiyalarni keng joriy etish;

- davlat fuqarolik xizmatchilarini maxsus “Liderlik salohiyatini baholash markazlari” (Assessment Centers) orqali tanlab olish. Har bir rahbarlik lavozimi uchun alohida testlar, keys-stadi va psixometrik testlar asosida kompleks baholash tizimi joriy etilishi mumkin;

- tizim barqarorligini ta'minlaydigan strategik fikrlash, tezkor tahlil, qarorlar sifatini oshirish, risklarni oldindan ko'ra bilish, rahbarlik madaniyatini rivojlantirish, boshqaruv jarayonlarida proaktiv yondashuvni shakllantirish kabi tamoyillarni keng joriy etish;

- davlat xizmatchilarining kasbiy salohiyati, liderlik ko'nikmalari, raqamli savodxonligi, boshqaruv madaniyati, axloqiy barqarorligi, kommunikativ kompetensiyalari ba shaxsiy rivojlanish dinamikasini o'lchaydigan raqamli diagnostika tizimlari, rivojlanish xaritalari, onlayn baholash modullari ba uzluksiz takomillashtirish mexanizmlarini keng joriy etish;

- aholi bilan bevosita mulohaza almashish, muammolarni aniqlash va tahlil qilish, mahalliy darajadagi qarorlarni muhokama qilish, ochiq tashabbuslar yig'ilishi, hududiy raqamli platformalar, jamoatchilik paneli, fuqarolar fikrini muntazam qayd etish ba mas'ul organlarning javobgarligini oshiradigan ochiq boshqaruv mexanizmlarini keng joriy etish;

- davlat fuqarolik xizmati milliy modelini xalqaro boshqaruv standartlari, ilg'or kompetensiya yondashuvlari, raqamli davlat xizmatlari amaliyoti ba ochiq boshqaruv tamoyillari asosida muntazam boyitib borish, shuningdek, ilg'or tajribalarni izchil uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА

ЮСУБОВ ЖАМШИД КАДАМОВИЧ

**ТЕНДЕНЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНА**

23.00.02 – Политические институты, процессы и технологии

**АВТОРЕФЕРАТ
ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА
ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК (DSc)**

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора политических наук (DSc) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан под № B2021.4.DSc/Ss52.

Диссертация выполнена в Национальном университете Узбекистана.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-сайте Академии государственной политики и управления (www.dba.uz) и Информационно-образовательном портале “Ziynet” (www.ziynet.uz).

Научный консультант:

Куранбаев Кахрамон Кучкарович
доктор политических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Равшанов Фазлиддин Равшанович
доктор политических наук, профессор

Журакулов Фуркат Норйигитович
доктор политических наук, профессор

Бекмуродов Мансур Бобомуродович
доктор социологических наук, профессор

Ведущая организация:

Ташкентский государственный экономический университет

Защита диссертации состоится “_____” _____ 2025 года в _____ часов на заседании Научного совета DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 по присуждению ученых степеней при Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан. (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 45. Тел.: (+99871) 232-60-87, факс: (99871)239-17-83, e-mail: info@dba.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан (зарегистрирована под № _____). Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 45. Тел.: (+99871) 232-60-87, факс: (99871)239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

Автореферат диссертации разослан “_____” _____ 2025 года
(протокол реестра рассылки № _____ от “_____” _____ 2025 года).

Д.Б.Сайфуллаев
председатель Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор исторических наук, профессор

Г.Саъдиева
ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор философии (PhD) по политическим наукам, доцент

А.Жалилов
Председатель научного семинара при Научном совете по присуждению ученых степеней, доктор политических наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора наук (DSc))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Мировой опыт свидетельствует о том, что институт государственной гражданской службы приобретает все большее значение в качестве одного из основных институтов, обеспечивающих стабильное осуществление деятельности современных политических систем. В развитых странах гражданская служба является не только звеном управленческого аппарата, но проявляется в качестве фактора, формирующего стратегический интеллектуальный потенциал государства. В этом процессе решающими критериями, определяющими эффективность государственного управления, выступают потенциал кадров, уровень их знаний и компетентности, прозрачность подбора и назначения на службу, основанность системы оценки деятельности на конкретных критериях. Вместе с тем в мировой практике в развитии государственной гражданской службы приоритетное значение приобретают такие направления, как цифровая трансформация, технологии инновационного управления, эффективное управление человеческим капиталом, стандарты нравственного управления и обеспечение инклюзивного политического участия.

Протекающие в мире политические и социальные процессы свидетельствуют о том, что реформы в сфере государственной службы превращаются в один из факторов повышения эффективности государственного управления, укрепления национального суверенитета и углубления принципа демократического управления. В частности, такие институты, как OECD Public Governance Directorate, World Bank Civil Service Reform Program, Harvard Kennedy School of Government, Singapore Civil Service College, определяют в качестве приоритетного направления в развитии гражданской службы принципы меритократии, прозрачного управления, цифровых сервисов, гражданской ответственности, развития человеческого капитала и этнического управления. Вместе с тем в международной практике формируются научно-практические подходы на основе таких индикаторов, как индекс эффективности оценки государственной службы (Civil Service Effectiveness Index), показатели институциональной прозрачности, критерии управления человеческим капиталом. В целях внедрения в нашей стране современных методов кадрового администрирования в органах и организациях государственного управления в соответствии с передовыми международными стандартами было организовано Агентство развития государственной службы Республики Узбекистан¹, в настоящее время на его базе налажена деятельность Агентства эффективности управления².

¹ Указ Президента Республики Узбекистан УП-5843 от 3 октября 2019 года “О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан”, Постановление ПП-4472 от 3 октября 2019 года “О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан”. - www.lex.uz

² Указ Президента Республики Узбекистан УП-111 от 14 июля 2025 года “О мерах по повышению эффективности, проактивности и результативности в системе государственного управления”. <https://lex.uz/uz/docs/-7630445>

Принятие Закона “О государственной гражданской службе”³, учреждение Агентством развития государственной службы Центра оценки руководящих кадров⁴ в целях принятия целенаправленных мер по оценке знаний и навыков государственных служащих на основе современных технологий, анализу ее результатов и повышению эффективности деятельности руководящих кадров для обеспечения государственной службы способными и перспективными руководящими кадрами в Узбекистане служит совершенствованию организационно-правовых основ этой сферы.

В настоящее время в таких развитых странах, как США, Германия, Россия, Франция, Великобритания, Южная Корея, Австрия, Сингапур, данный вопрос является объектом исследований в области таких наук, как искусство управления, подготовка, назначение и воспитание управленческих служащих, анализ государственной службы и государственной политики. В Узбекистане также в результате критического пересмотра кадровой политики на основе национального и зарубежного опыта она выведена на новый уровень.

Настоящее диссертационное исследование в определенной мере служит выполнению задач, предусмотренных в Законе Республики Узбекистан ЗРУ-788 от 8 августа 2022 года “О государственной гражданской службе”, Указах и Постановлениях Президента Республики Узбекистан УП-5843 от 3 октября 2019 года “О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан”, УП-158 от 12 сентября 2023 года “О стратегии “Узбекистан – 2030”, УП-95 от 19 июня 2025 года “О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию профессионального и направленного на результативность корпуса государственных служащих”, УП-111 от 14 июля 2025 года “О мерах по повышению эффективности, проактивности и результативности в системе государственного управления”, Постановление Президента Республики Узбекистан ПП-4472 от 3 октября 2019 года “О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан” и других нормативно-правовых актах, относящихся к данной сфере деятельности.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Настоящее исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики II. “Разработка научных основ дальнейшего углубления демократических реформ, формирования гражданского общества, модернизации и либерализации национальной экономики”.

³ Закон Республики Узбекистан ЗРУ-788 от 8 августа 2022 года “О государственной гражданской службе”. <https://lex.uz/ru/docs/-6145972>

⁴ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 629 от 4 октября 2024 года “Об организации Центра оценки руководящих кадров”. <https://lex.uz/uz/docs/-7760407>

Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации⁵.

Изыскания, проведенные в рамках исследования проблем, имеющих отношение к деятельности государственной службы нашли отражение в следующем и, в частности, получены следующие результаты: определены особенности государственной службы в государственном управлении (Public Administration) (International Project Management Association (IPMA), Institute research social opinion of Gallup, Совет по правам человека ООН (United Nations Human Rights Council), Asian Strategy and Leadership Institute (Малайзия), раскрыты политико-правовые основы подготовки кадров в государственной службе (American Management Association (США), American Association Colleges and Schools of Business (США), Center for Creative Leadership (США), Institute of Academy for study Modern International Relations Europe and Asia (Китай), Graduate School at Law and Politics (Япония), Seoul of National University (Южная Корея), университет York (Канада); разработаны демократические и социально-институциональные факторы повышения эффективности деятельности государственной службы (школа государственной политики Li Kuan Yu (Сингапур), Институт развития гражданского общества и местного управления (Россия), Ecole nationale d'Administration (Франция), The Institute for State and Local Governance (США), Institute of Local Government Studies и University of Birmingham (Великобритания), The Australian Centre of Excellence for Local Government (Австралия), The Nagoya University (Япония), Central Officials Training Institute (Корея) и Академия государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, Национальный университет Узбекистана.

Степень изученности проблемы. Научные работы ученых, занимающихся научным исследованием данного вопроса, можно разделить на 3 группы:

Первая группа: в трудах мыслителей Востока, таких как Абу Наср Фараби, Абу Райхан Бируни, Самандар Термизи, Юсуф Хас Хаджиб, Абу Али Хасан ибн Али Туси Низамулмулк, Амир Темур, Захириддин Мухаммад Бабур, Алишер Навои⁶, формирование и развитие государственного управления изучено в качестве важного объекта исследования.

Философами античности и средневековья, такими как Платон, Аристотель, Геродот, Т.Гоббс, Ж.Руссо, Н.Макиавелли и другими, исследованы относящиеся к институту государственной гражданской службы теории, понятие идеального общества.

⁵ Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации сделан на основе следующих источников: <https://www.gwu.edu>, <http://www.hsfr.de>, www.ucas.ac.uk, <https://www.ohchr.org/>, <https://www.osce.org/>, <https://www.hrw.org/>, <https://www.amnesty.org/en/>, <https://freedomhouse.org>, www.unicef.org, <https://en.unesco.org>, <https://www.upenn.edu/>, <https://www.columbia.edu>, <https://www.stanford.edu/>, www.nti.org, www.iips.org, www.nira.org, www.cbs.dk/en, www.leeds.ac.uk, www.u-tokyo.ac.jp, <https://ru.rags.ru>, <https://ru.dugin.ru>, www.useoul.edu, www.uni-freiburg.de, www.csis.org, www.iips.org/en/, www.riss.ru, www.chinacenter.net, www.uzstrateg.info, www.ifs.uni-frankfurt.de, www.centralasiaprogram.org, <https://www.ena.fr/>, <https://islg.cuny.edu/team/>, <http://www.ilgs.edu.gh/>, <https://acelg.org.au>, <https://en.nagoya-u.ac.jp/>, <https://www.birmingham.ac.uk/research/spotlights/connecting-cultures.aspx>, <https://nagoyauniversity.uz/>, <https://dba.uz/uz>, <https://nuu.uz> и других

⁶ Работы этих авторов указаны в разделе диссертации “Список использованной литературы”

Вторая группа: западными учеными, такими как Л.Ефремов, Р.Зуммер, К.Пюлер, С.Салон, Ф.Тейлор, С.Паркинсон, М.Рустомджи, П.Де Брюйн, также такими российскими учеными, как Г.Атаманчук А.Шкредов, Х.Валеев, А.Барабашев, М.Казакова, М.Гвоздева, Е.Васильева, И.Шлеверд, Р.Каплан, Д.Нортон, Х.Рамперсад, К.Номден, А.Матей, Г.Камелия, Я.Булека, Л.Мура, П.Эме, Т.Берте, А.Гросмэр, С.Бирд, Г.Букерт, Дж.Халлиган, Г.Кларк, Г.Коутс и другими, проведены исследования вопросов эффективности деятельности государственной службы⁷. Наряду с этим в работах таких русских ученых, как А.Клочков, Э.Зорина, Н.Колосовская, Е.Исламгалиева, В.Половинко, О.Тимошенко, В.Ярышина, Т.Палей, Д.Зарипова, Н.Клищ, Л.Вагина (Фотина), В.Граждан, В.Лукьяненко, К.Магомедов, В.Нечипоренко, Э.Охоцкий, Б.Пономаренко, В.Сулемов, А.Турчинов⁸, раскрыты институциональные и правовые основы государственной гражданской службы, объективные закономерности развития государственной гражданской службы.

Специально изучены исследования, посвященные процессам профессиональной подготовки в государственной гражданской службе, основным механизмам профессионального развития: особенности системы переподготовки и профессионального обучения кадров (Т.Базаров, Г.Зинченко, Ю.Латов, А.Серажетдинова), организационно-методические аспекты подготовки кадров в государственную гражданскую службу (Л.Василенко, Н.Коростылева, В.Романов), качество обучения кадров и использование инновационных образовательных технологий в процессе их подготовки (Э.Литвинцева, Н.Таушканов, О.Усольцева), особенности реализации компетентного подхода при переподготовке кадров (Р.Бояцис, Л.Василенко, И.Зимняя, Э.Кудрявцева, С.Михеев)⁹.

Третья группа: отечественными учеными исследованы М.Кирзизбоевым процессы совершенствования институтов гражданского общества, Т.Алимардоновым нравственный облик руководителя, К.Куранбоевым проблемы формирования и развития системы кадров государственного управления, Ф.Равшановым основы подбора руководящих кадров, Ф.Журакуловым модернизация системы исполнительной власти в условиях построения гражданского общества, Т.Нарбаевой приоритетные направления формирования кадровых ресурсов в государственной гражданской службе, О.Хасановым тенденции развития государственной кадровой политики в процессах политической модернизации в Узбекистане, М.Бекмуродовым современная управленческая социология и правила поведения государственного гражданского служащего, А.Юлдашевым исторический анализ подготовки и переподготовки руководящих кадров в системе государственного управления Узбекистан, А.Юсуповым совершенствование системы оценки эффективности государственного управления, Б.Омоновым основы государственной службы, К.Мирзаахмедовым механизмы

⁷ Работы этих авторов указаны в разделе диссертации “Список использованной литературы”.

⁸ Работы этих авторов указаны в разделе диссертации “Список использованной литературы”.

⁹ Работы этих авторов указаны в разделе диссертации “Список использованной литературы”.

совершенствования легитимности политической власти в демократизации системы государственного управления, М.Атамуратовым теоретико-концептуальные основы повышения компетентности управленческих кадров, Л.Мухаммаджоновой этика и имидж государственного служащего, Ё.Эрназаровой философско-концептуальный анализ развития профессиональной культуры государственной службы¹⁰.

Научные работы приведенных выше зарубежных и отечественных ученых послужили важным теоретическим источником при проведении настоящего исследования. Вместе с тем в недостаточной степени осуществлены исследования, посвященные созданию Нового Узбекистана, развитию его концептуальных основ, а также формированию институциональной системы и принципов, служащих повышению эффективности деятельности государственной гражданской службы.

Связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где была выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках темы “Общность социально-политических, социально-экономических, судебно-правовых реформ в дальнейшем углублении демократических реформ и развитии гражданского общества”, согласно плану научно-исследовательских работ Национального университета Узбекистана.

Цель исследования состоит из определения политико-институциональных основ совершенствования государственной гражданской службы в условиях Нового Узбекистана, анализа современных тенденций ее развития и факторов эффективности, а также разработки предложений и рекомендаций по развитию гражданской службы в научно-теоретическом аспекте.

Задачи исследования состоят в следующем:

изучить в теоретико-методологическом аспекте социально-политическую сущность понятия государственная гражданская служба и понятия эффективность в государственной гражданской службе, политико-правовые основы системы государственной гражданской службы;

подвергнуть анализу процессы современной трансформации повышения эффективности государственной гражданской службы, опыт развитых стран в этой сфере, а также формирование системы государственной гражданской службы в Узбекистане и ее институциональные основы;

исследовать процессы повышения потенциала государственного гражданского служащего, осуществление административных реформ в государственном управлении, повышение их роли в развитии государственной гражданской службы, формирование критериев повышения и оценки потенциала государственного гражданского служащего;

проанализировать реформы, осуществляемые в области реформирования государственной гражданской службы в Узбекистане, определить факторы и проблемы, препятствующие цифровой трансформации, современным

¹⁰ Работы этих авторов указаны в разделе диссертации “Список использованной литературы”.

технологиям в повышении эффективности государственной гражданской службы и совершенствованию системы повышения эффективности государственной гражданской службы;

разработать практические предложения и рекомендации по повышению эффективности государственной гражданской службы в условиях Нового Узбекистана и определить научные основы их реализации.

Объектом исследования являются процессы совершенствования института государственной гражданской службы в системе государственного управления в условиях Нового Узбекистана.

Предмет исследования составляют деятельность государственной гражданской службы, современные методы, критерии повышения ее эффективности, нормативно-правовые акты и социально-политические отношения, возникающие в этом процессе.

Методы исследования. В исследовании использованы такие методы, как систематический анализ, историзм, сравнительный анализ, индукция, дедукция, анализ, синтез, институциональный подход, функциональный и компетентностный подходы.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

впервые классифицированы на основе политико-психологического подхода противоречие между личностными нравственными качествами служащих (справедливость, самоотверженность, ответственность) и служебными обязанностями, организационными требованиями, а также несоответствие “социальных устремлений действительным условиям” как факторы, обуславливающие коррупционные риски, раскрыта динамика влияния на эффективность ротации кадров, стабильности службы и механизмов внутреннего контроля в процессе институционализации государственной гражданской службы;

впервые концептуализированы на основе “модели баланса” институциональное противоречие между государственной гражданской службой в Узбекистане, системой власти и служащими, а также механизм вертикального и горизонтального влияния, и посредством компаративного подхода произведена оценка соотношения положительных и отрицательных моментов, а также раскрыто, согласно принципу сбалансированной эффективности, влияние обеспечения равновесия на эффективность государственной службы на основе критериев мобильности кадров, институциональной устойчивости и доверия общественности;

впервые раскрыта на основе компетентностно-интеграционной модели институциональная инертность в школах по подготовке кадров в системе “триединства” подбора, подготовки и назначения кадров, оценена в качестве фактора, влияющего на эффективность государственной службы, недостаточность практических навыков и политико-экономических знаний у молодых руководителей, а также усовершенствован инновационный механизм, служащий устранению этой инерции, на основе интегрированной цепи подготовки кадров и внедрения цифровых образовательных средств в процессы повышения квалификации и практической подготовки;

раскрыта на основе политико-культурной компетентностной модели вялость общественного контроля в государственной гражданской службе, недостаточная сформированность у государственных служащих политического сознания и политической культуры в качестве фактора, негативно влияющего на институциональную стабильность, а также обоснована с точки зрения механизма институциональной рефлексии необходимость потребности в “модели компетентностного синтеза”, обеспечивающего в этом процессе развитие у будущих государственных служащих практических навыков и гражданской культуры в системе высшего образования;

гармонизированы на основе передового зарубежного опыта такие технологии политического управления, как аутсорсинг и краудсорсинг, обеспечивающие эффективность государственной гражданской службы, посредством сотрудничества с деятельностью институтов гражданского общества, открытого общения и механизмов принятия во внимание общественного мнения, и усовершенствованы на основе принципов открытости (transparency), подотчетности (accountability) и участия общественности (participation) по критериям институциональной стабильности и социального партнерства.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

систематизированы на научно-теоретической основе национальные корни подготовки кадров в истории государственности, институциональные изменения, произошедшие в государственной гражданской службе в Новом Узбекистане, подвергнуто комплексному анализу их влияние на эффективность государственного управления;

научно обоснованы модель развития национальной государственной гражданской службы на основе принципов подлинной меритократии, ее критерии и механизмы реализации;

предложены в адаптированной к национальной практике форме современные механизмы оценки, мотивации и стимулирования трудовой деятельности государственных гражданских служащих и предотвращения их проблем;

разработан новый аналитический подход, оценивающий влияние элементов современных цифровых технологий (e-government, HR-analytics, карты электронной компетенции) в государственной гражданской службе;

на основе диссертации издана монография “Процессы совершенствования государственной гражданской службы в Узбекистане”, разработаны предложения и рекомендации по разработке проекта Закона Республики Узбекистан “О государственной гражданской службе” (разработка норм в статьях 4, 5 главы 1, статьях 11, 12 главы 3, статье 24 главы 5, статье 36 глав 7);

в сценариях телепередач “Муносабат” телеканала “Узбекистан” и “Менимча...” телеканала “Узбекистан 24”, подготовке материалов социально-политического анализа и передаче их в эфир использованы выдвинутые в диссертации научные выводы, предложения и рекомендации.

Достоверность результатов исследования определяется получением из официальных источников использованных в исследовании научных подходов и методов, статьями, опубликованными в сборниках материалов научно-практических конференций международного и республиканского масштаба, а также отечественных и зарубежных журналах, рекомендованных ВАК, объективностью использованных в исследовании методов, внедрением в практику выводов, практических предложений и рекомендаций, подтверждением полученных результатов уполномоченными организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется тем, что они служат практической поддержке процессов дальнейшего совершенствования системы государственной гражданской службы в Новом Узбекистане, разработанные организационно-правовые предложения позволяют совершенствовать кадровую политику и служебную деятельность в государственных органах. Разработанные модели внедрения современных, прозрачных и конкурентоспособных подходов к процессам подбора, аттестации, оценки эффективности службы и стимулирования кадров в государственной гражданской службе, а также совершенствования повышения квалификации и переподготовки служащих могут быть внедрены непосредственно в практику государственных органов. Предложенные в исследовании решения цифрового управления, электронный менеджмент кадров и элементы HR-аналитики служат ускорению процессов цифровизации государственной службы. Кроме того, научно-теоретическое обоснование основанных на компетенции механизмов оценки и развития государственных гражданских служащих способствует формированию единого стандарта в действующей кадровой политике, повышению институционального потенциала системы государственного управления.

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что приведенные в диссертации сведения, научный анализ и выводы служат научным источником при преподавании слушателям Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан и студентам высших образовательных учреждений соответствующих тем по таким дисциплинам, как “Политология”, “Практическая политология”, “Государственная служба”, “Государственная гражданская служба”, “Государственное управление”, “Этика и имидж государственного служащего”, “Принятие решений в управлении”, а также для подготовки текстов лекций и проведении практических занятий.

Внедрение результатов исследования. На основе предложений и практических рекомендаций, разработанных в ходе исследования тенденций совершенствования государственной гражданской службы в Новом Узбекистане:

выводы, связанные с раскрытием противоречия между личностными нравственными качествами служащих (справедливость, самоотверженность, ответственность) и служебными обязанностями, организационными требованиями, динамики влияния на эффективность ротации кадров,

стабильности службы и механизмов внутреннего контроля в процессе институционализации государственной гражданской службы, использованы при подготовке проекта Закона Республики Узбекистан “О Государственной гражданской службе” (разработка норм в статьях 4, 5 главы 1, статьях 11, 12 главы 3, статье 24 главы 5, статье 36 главы 7) рабочей группой, организованной в процессе рассмотрения Закона в процессе нормотворческой деятельности (справка № 13 Комитета Сената по вопросам информационной политики и обеспечения открытости в государственных органах при Олий Мажлисе Республики Узбекистан от 1 февраля 2024 года). В результате это послужило органам государственной власти в формировании заданий, относящихся к оценке эффективности деятельности государственного служащего (КРІ), анализу данных и следованию основным принципам государственной гражданской службы;

выводы, связанные с институциональным противоречием между государственной гражданской службой в Узбекистане, системой власти и служащими, а также механизмом вертикального и горизонтального влияния, и оценкой посредством компаративного подхода соотношения положительных и отрицательных моментов, а также раскрытием, согласно принципу сбалансированной эффективности, влияния обеспечения равновесия на эффективность государственной службы на основе критериев мобильности кадров, институциональной устойчивости и доверия общественности, использованы в деятельности Республиканского центра духовности и просвещения (справка № 01-1-263 Республиканского центра духовности и просвещения от 11 марта 2024 года). В результате они послужили выполнению задач, намеченных в направлении 5 Программы мероприятий по повышению эффективности духовно-просветительской работы в 2023 года и развитию сферы, а также разработке практических предложений по совершенствованию принципов законности, справедливости, служения народу в системе государственной гражданской службы;

выводы, связанные с раскрытием на основе компетентностно-интеграционной модели институциональной инертности в школах по подготовке кадров в системе “триединства” подбора, подготовки и назначения кадров, оценкой в качестве фактора, влияющего на эффективность государственной службы, недостаточности практических навыков и политико-экономических знаний у молодых руководителей, а также совершенствованием инновационного механизма, служащий устранению этой инерции, на основе интегрированной цепи подготовки кадров и внедрения цифровых образовательных средств в процессы повышения квалификации и практической подготовки, использованы при организации курсов переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров местных органов государственной исполнительной власти, органов самоуправления граждан, общественных организаций (справка № 01-12/10 Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров Республики Узбекистан от 2 марта 2024 года). В результате это послужило повышению знаний о государственной

гражданской службе в Агентстве по делам молодежи, дальнейшего повышения их социально-политического, правового и духовного потенциала, формированию навыков руководства и управления;

выводы, связанные с раскрытием на основе политико-культурной компетентностной модели вялости общественного контроля в государственной гражданской службе, недостаточной сформированности у государственных служащих политического сознания и политической культуры в качестве фактора, негативно влияющего на институциональную стабильность, а также обоснованием с точки зрения механизма институциональной рефлексии необходимости потребности в “модели компетентностного синтеза”, обеспечивающего в этом процессе развитие у будущих государственных служащих практических навыков и гражданской культуры в системе высшего образования, использованы при подготовке материалов социально-политического анализа для сценариев телепередач “Муносабат” телеканала “Узбекистан” и “Менимча...” телеканала “Узбекистан 24”, переданных в эфир, начиная с 2022 года (справка № 04-15/453 Национальной телерадиокомпании Узбекистана от 4 марта 2024 года). В результате они послужили научным аналитическим источником для близкого ознакомления телезрителей с целями и значением реформ, осуществляемых в нашей стране в области государственной гражданской службы, а также формированию у населения, в частности, молодежи социально-политических, правовых, духовных знаний, относящихся к государственной гражданской службе, а также мировоззрения;

выводы, связанные с гармонизацией на основе передового зарубежного опыта таких технологий политического управления, как аутсорсинг и краудсорсинг, обеспечивающие эффективность государственной гражданской службы, посредством сотрудничества с деятельностью институтов гражданского общества, открытого общения и механизмов принятия во внимание общественного мнения, и их совершенствованием на основе принципов открытости (transparency), подотчетности (accountability) и участия общественности (participation) по критериям институциональной стабильности и социального партнерства, использованы в деятельности Агентства развития государственной службы (справка № JD97926868 Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан от 11 марта 2024 года). В результате они послужили методическим источником при анализе материалов, имеющих отношение к формированию высокой профессиональной этики в государственной гражданской службе, подготовке прогнозных показателей.

Апробация результатов исследования. Результаты настоящего исследования изложены в виде докладов и апробированы на 11 научно-практических конференциях, в том числе, 4 международных и 7 республиканских.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано 26 научных работ, в том числе, одна монография, в научных изданиях, рекомендованной Высшей аттестационной комиссией при

Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан, 14 статей, из которых 10 статей опубликовано в республиканских и 4 статьи в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения и списка литературы. Общий объем диссертации составляет 225 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации обоснованы актуальность и востребованность темы исследования, охарактеризованы степень изученности проблемы, цель и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, освещена связь исследования с планами научно-исследовательских работ, где была выполнена диссертация, изложены научная новизна и практические результаты исследования, приведены сведения о достоверности результатов исследования, их научной и практической значимости, внедрении результатов исследования в практику, публикациях, структуре и объему диссертации.

Первая глава диссертации, озаглавленная **“Теоретико-методологические основы исследования повышения эффективности деятельности государственной гражданской службы”**, состоит из трех параграфов, в ней подвергнуты анализу социально-политическая сущность, теоретико-методологические основы понятий государственная гражданская служба и эффективность, а также политико-правовые основы системы государственной гражданской службы.

Понятия государственного управления и государственной службы восходят к глубокой древности. Как писал древнегреческий философ Аристотель: «...монархи вынуждены прибегать к помощи многих глаз, ушей, рук и ног, делая соучастниками своей власти людей, сочувствующих их правлению»¹¹.

В “Уложениях Тимура” приведено следующее мнение Зайниддина Абубакра Тойбоди: “Абулмансур Темур, в делах государства следую четырем вещам, а именно: 1) совет; 2) совещайся, советуйся; 3) принимая решение, будь бдителен и рассудителен; 4) будь осторожен”¹².

Оглядываясь на нашу историю, мы видим, что Абу Али Хасан ибн Али Тусий Низомулмулк¹³ и Амир Темур¹⁴ при управлении государством следовали правилу - основываться на совещание и совет, которые являются эффективными и дают ожидаемый результат. Живший в XVI веке ученый Н.Макиавелли исследовал государственное управление в нескольких направлениях. В частности, в своем произведении “Государь”¹⁵ выдвигает

¹¹ Аристотель. Соч. Т. 4. – М., Мысль, 1983. – С. 830.

¹² Амир Темурнинг давлат хизмати хақида қарашлари тўғрисида Равшанов Ф.Р. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. – Т.: Академия, 2007. – Б. 262.

¹³ Сиёсатнома (Сияр ул-мулк) / Низомулмулк. – Т.: Янги аср авлоди, 2021. – В. 304.

¹⁴ Temur tuzuklari / Amir Temur Ko'ragon. – Т.: IJOD-PRESS, 2019. – В. 160.

¹⁵ Макиавелли Н. Хукмдор. – Т.: Давр-Пресс, 2019. – Б. 144.

мнение о том, что для повышения эффективности деятельности главы государства можно усовершенствовать систему управления. Через два столетия Ш.Монтескье в своем произведении “О духе законов” говорит о том, что необходимо узаконить существующие между управляющим руководителем и гражданами обязательства, ибо это окажет положительное влияния на эффективность¹⁶. Сторонники классической школы определяют “феномен эффективности” как достижение поставленных целей в точно определенное время. В частности, Ф.Тэйлор, М.Вебер и В.Вильсон в своих теориях считали эффективность первым принципом управленческой деятельности¹⁷.

В первой четверти XX века в развитие государственного управления как самостоятельной научной дисциплины внесли большой вклад научный менеджмент, классический менеджмент (изучение административного управления), психология и человеческие отношения, школы управления (количественное изучение). Крупными представителями этих школ являются Ф.Тэйлор, Л.Урвик, А.Файоль, Д.Муни, М.Вебер, Г.Гант, С.Паркинсон, Г.Форд. А.Файоль уделял большое внимание определению перспектив, стратегическому и тактическому планированию. В середине XX века во взглядах представителей “школы человеческих отношений”, таких как А.Маслоу, О.Херцбергер, Ф.Ротлисбергер, Д.Морено, Э.Мэйо, Д.Макгрегор, важное место занимают социальные аспекты трудовой деятельности личности. В последней четверти XX века был опубликован ряд исследований, посвященных теории управления в государственной службе¹⁸. По мнению ученых, государственная служба в качестве политического института является особым видом социальной практики. Наряду с этим государственная служба является не только правовой, но также и нравственной системой: способствуя формированию правового сознания сотрудников государственной службы, она в то же время является носителем необходимой нравственности, нравственных ценностей.

В Узбекистане в стратегии определения основных направлений и приоритетов в управлении персоналом ведущую роль играют административные реформы. В ходе этого процесса в некоторых министерствах, учреждениях и областях административные реформы в большинстве случаев осуществляют в виде принятия поверхностного решения только лишь о сокращении количества сотрудников, не изменяя сущности и содержания управления.

¹⁶ Монтескье Ш. О духе законов. – М.: Мысль, 1999. – С. 674.

¹⁷ Коморовский В.С., Сморгун Л.В. Политико-административное управление. – М.: РАГС, 2004. – С. 496.

¹⁸ См.: Стариков Ю. Н. Государственная служба и служебное право: учеб. пособие. – М.: Норма: ИНФРА – М, 2016. – С. 137; Волкова В. В. Реализация поощрительных норм на государственной службе: состояние и перспективы развития//Современное право. -2016. -№ 10. -С. 70-74; Караваев А.Н. Проблемы совершенствования института поощрения в государственно-служебных отношениях: перспективы развития // Правовая культура. 2017. № 2 (29). – С. 59–63; Хабриева Т.Я. Чжао Шимин. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая: монография. – М.: ИД Юриспруденция, 2020, - 396 с.; Полетаев Ю. Н., Ключков М. А. Правовое регулирование труда государственных гражданских служащих: учеб. пособие для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – С. 133–134; Руссо Ж. Об общественном договоре или принципы политического права. – М.: Юрайт, 2021.

Следует отметить, что важное значение в вопросе кадровой политики имеет формирование руководящих кадров и государственной гражданской службы в системе государственной власти на основе принципа меритократии¹⁹, совершенствовать деятельность исполнительной власти и управление, пересмотреть и заново создать институциональные основы. В Формировании этой сферы важное значение приобретает внедрение в систему государственной власти на местах института хокимиятов. В Узбекистане начат ряд реформ в целях предотвращения столкновения интересов в государственной гражданской службе. В частности, важное значение приобретает также постановление Кабинета Министров № 595 от 14 октября 2022 года “О дополнительных мерах по обеспечению соблюдения этических правил государственными гражданскими служащими”. В данном документе впервые в стране нормативно закреплено в качестве правовой категории столкновение интересов в отношении государственной службы²⁰.

В нашей стране, начиная с 2018 года, уделяется большое внимание формированию эффективной системы профессиональной государственной гражданской службы, точному определению задач в этой области, совершенствованию системы оказания государственных услуг и разработке их организационно-правовых основ. В частности, 8 августа 2022 года был принят Закон “О государственной гражданской службе”. Сокращение с 1 января 2023 года количества органов исполнительной власти республики с 61 до 28, в том числе министерств с 25 до 21, было горячо встречено народом²¹. Сегодня их 20. В относящемся к этой сфере законодательстве дано следующее определение “государственная гражданская служба - вид государственной службы, представляющий собой профессиональную оплачиваемую деятельность граждан Республики Узбекистан по обеспечению осуществления полномочий государственных органов на должностях государственной гражданской службы”²², и эффективная гражданская служба является главным фактором прочности государственной власти, ее авторитета и высокой степени динамизма.

По мнению профессора Лалихон Мухаммаджоновой, “правовая и нравственная культура государственных служащих должны находиться в соответствии друг с другом. В этой связи необходимо формировать у должностных лиц, наряду с политическими качествами, также и нравственные качества. Нравственное совершенство является одним из деловых качеств государственных служащих”²³.

¹⁹ Меритократия – принцип, согласно которому на руководящие должности назначаются самые достойные, высоко интеллектуальные и способные личности, независимо от их социального происхождения и финансового достатка. См.: Фалсафа: комусий лугат. Тузувчи ва масъул мухаррир Қ.Назаров. – Т.: Шарқ, 2004. – Б. 257.

²⁰ Бекмуродов А.Ш. Коррупцияга қарши курашиш. – Т.: Дарслик, Akademiya, 2022. – Б. 47.

²¹ Указ Президента Республики Узбекистан УП-269 от 21 декабря 2022 года “О мерах по реализации административных реформ Нового Узбекистана”. <https://lex.uz/uz/docs/6324756>.

²² Закон Республики Узбекистан ЗРУ-788 от 8 августа 2022 года “О государственной гражданской службе” // <https://lex.uz/docs/6145972>.

²³ Мухаммаджонова Л. А. Давлат хизматчиси этикаси ва имижи. Ўқув қўлланма. – Т.: ЎЗМУ, 2023. – Б. 8.

При изучении соотношения понятий государственное управление и государственной службы необходимо рассмотреть, прежде всего, содержание понятия государственная служба. Известно, что государственная служба делится на следующие виды: Государственная гражданская служба; Военная служба в Вооруженных Силах Республики Узбекистан; Служба в правоохранительных органах является особой государственной службой²⁴.

В Указе Президента Республики Узбекистан от 27 мая 2019 года “О мерах по дальнейшему совершенствованию системы противодействия коррупции в Республике Узбекистан”²⁵ определена задача внедрения системы “комплаенс контроля” (compliance control) по противодействию коррупции в организациях с государственной долей в уставном фонде, мониторинга ее эффективности и установления процедуры сертификации по соответствующему антикоррупционному стандарту (ИСО 37001) противодействия коррупции, в настоящее время в нашей стране ведется работа в этом направлении.

“Вакцина честности” проявляется в формирующемся в сознании и душе человека чувстве отвращения к коррупции и активном противодействии ему. “Вакцину честности” следует прививать каждому человеку с раннего возраста, в семье и в школе. Это реализуется, в основном, в форме воспитания и образования. Следовательно, если каждый человек выполняет свою работу честно, а государственную службу – беспристрастно, то это означает, что ему привита “вакцина честности”. Задача формирования такого иммунитета возлагается, прежде всего, на родителей, работников дошкольных и общеобразовательных средних учреждений, различного уровня руководителей, образованную, обладающую духовностью часть нашего народа.

Однако вместе с тем в цели 78 “Организация деятельности органов государственного управления на основе принципа “Государство, служащее народу” стратегии “Узбекистан-2030” поставлены следующие задачи: “увеличение не менее чем в 3 раза доли частного сектора в таких сферах, как здравоохранение, строительство, транспорт, образование; 100-процентная цифровизация процессов осуществления около 5 тысяч функций, имеющих в государственном управлении; уменьшение минимум на 20 процентов обязательных требований, включенных в Единый электронный реестр обязательных требований; передача в рамках политики децентрализации государственного управления не менее 30 процентов задач и функций республиканских органов исполнительной власти местным исполнительным органам; внедрение института политической ответственности за серьезные ошибки и недостатки, допущенные руководителями государственных органов в деятельности возглавляемых ими ведомств или системы; направление контрольных функций государства исключительно на обеспечение жизни,

²⁴ Авторский коллектив. Davlat xizmati. Darslik. –Т.: “Akademiya”, 2025-yil, – С. 9.

²⁵ Национальная база данных законодательства, 29.05.2019 г., № 06/19/5729/3199, 20.07.2019 г., № 06/19/5769/3450.

здоровья и безопасности граждан”²⁶. Полноценное выполнение этих задач позволит применить на практике современные управленческие технологии в государственной гражданской службе. С этой целью был подписан Меморандум с Международной комиссией государственной службы ООН (ICSC), согласно которому государственные служащие и стипендиаты фонда “Ел-юрт умиди” имеют возможность проходить стажировку в системе ООН. Следует отметить, что за прошедший период в области реализации задач и заданий, возложенных на Агентство эффективности управления, были разработаны проекты 2 Законов, 5 указов и постановлений Президента, 7 постановлений и распоряжений Кабинета Министров, 4 межведомственных совместных постановлений²⁷.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **“Зарубежный и национальный опыт в эффективной организации деятельности государственной гражданской службы”**, рассмотрены современные методы повышения эффективности государственной гражданской службы, в сравнительном-политическом аспекте изучены опыт развитых стран и отечественный опыт повышения эффективности государственной службы.

В зарубежных странах стало традицией называть руководителей государственных гражданских служб и управления “политической элитой”, а руководящие кадры в производственной сфере - “элитой”. Понятие “политическая элита» означает привилегированную группу или совокупность групп, принадлежащих к высшему классу и составляющих меньшинство в обществе.

В Великобритании основы современной гражданской службы были созданы в 1850–1870-х годах²⁸. В то время были введены открытые конкурсные экзамены для поступления на государственную службу, а также учреждена в качестве руководящего органа системы отбора служащих Комиссия гражданской службы, независимая от других административных органов, в основы гражданской службы включен принцип отделения управления от политики. Согласно этому принципу, все должностные лица делились на сменных политиков (они составляли около 100 человек) и несменяемых администраторов. Назначение на должности высшей группы (категории) является наиболее ответственным делом, эту задачу осуществляет лично министр Гражданской службы. Назначения на другие более низкие категории производятся непосредственно каждым министерством, назначения на более низкие категории также происходит под контролем Независимой комиссии государственной службы.

Гражданская служба Соединенных Штатов Америки (США) на федеральном уровне осуществляет деятельность на основе Закона

²⁶ Указ Президента Республики Узбекистан УП-158 от 11 сентября 2023 года “О Стратегии “Узбекистан – 2030” // <https://lex.uz/docs/6600413>.

²⁷ Открытые данные Агентства эффективности управления при Президенте Республики Узбекистан. 2025, <https://vacancy.argos.uz/faqs>

²⁸ О местных органах самоуправления Великобритании. – М.: 1985, – С. 59-86; Григорьев С. Местное управление в Великобритании // Вопросы экономики. – 1991. – № 5. – С. 52-62.

“О гражданской службе” (1883). В последние годы в законодательство, регулирующее гражданскую службу, были несколько раз внесены дополнения и изменения. Принятый в 1978 году “Закон о реформе гражданской службы” превратился в один из важных документов. Согласно этому закону, три новых самостоятельных органа (управление руководства персоналом, управление специальных консультантов, Совет по защите системы оказания услуг) занимаются управлением делами по приему на работу работников, их обучению, повышению в должности; ревизией случаев, связанных с нарушением правовых норм; вынесением решений по недостаткам.

При приеме на службу нет ограничений по возрасту и категориям, по которым сдаются экзамены. Ветераны имеют ряд преимуществ по сравнению с другими претендентами. В США существует традиция проведения церемоний приведения к присяге при назначении на определенные должности²⁹.

В действующей Конституции Японии статус государственных служащих определен как “слуги всего народа”. Закон о государственных служащих от 1947 года устанавливает, что государственный служащий “должен трудиться только ради общественного интереса и при осуществлении служебных обязанностей отдавать им все силы и помыслы”. В 1950 году вступил в силу закон “О служащих на местах”, определяющий положение служащих на местах.

В Японии действует, присущая только этой стране, система “пожизненного найма” в государственной службе, эта система предусматривает продолжительное время (до ухода на пенсию) работы в одной организации лица, принятого на работу по найму. На этой основе должность и размер заработной платы служащего привязываются к его стажу работы. Одной из особенностей государственной службы Японии, связанной с “пожизненным наймом”³⁰ является отсутствие межведомственных перемещений должностного лица наряду с частой (раз в 2-3 года) сменой места работы в пределах учреждения, в котором оно работает. Еще одной особенностью государственной службы в Японии является дух элитарности, сохранение почитания должностного лица, согласно традиции. Эта особенность отражена в подходе “*kenson mimpi*” (“чиновники достойны почитания, а народ – презрения”). Уникальность и неповторимость японской бюрократии объясняется, прежде всего, особенностями японской культуры, повлиявшими на специфику национального характера (трудолюбие, коллективизм, уважение к авторитету, потребность в гармонизации межличностных отношений, стремление к самосовершенствованию и др.)³¹.

²⁹ Волкова В. В. Реализация поощрительных норм на государственной службе: состояние и перспективы развития // Современное право. 2016. – № 10. – С. 70-74.

³⁰ Базилевский И. А. Вопросы государственной службы Японии // Бюллетень Министерства юстиции РФ, № 6, 1999. – С. 88.

³¹ Давлат хизмати: ўқув қўлланма. Э. Т. Хожиев, Г. С. Исмаилова, М. А. Рахимова. – Т.: Baktria press, 2015. – Б. 123.

В июле 1973 года в Министерстве финансов Сингапура начала функционировать специальная программа борьбы со взяточничеством. Согласно этой программе определение следующих мер дало положительные результаты: обеспечение гласности контроля вышестоящими должностными лицами за нижестоящими должностными лицами; внедрение ротации должностных лиц в целях избегания формирования устойчивых коррупционных связей; проведение выборочных проверок; обеспечение режима конфиденциальности для предотвращения утечки важной информации, которая может быть использована в целях взяточничества; пересмотр комплекса мер по противодействию коррупции каждые 3–5 лет.

В Российской Федерации (РФ) Закон “Об основах государственной службы Российской Федерации” был принят 5 июля 1995 года. Закон определяет организационно-правовые основы государственной службы, основы правовых возможностей государственного служащего и порядок осуществления государственной службы. Кроме того, были приняты указы Президента Российской Федерации “О Реестр должностей федеральной государственной гражданской службы” (11 января 1995 года), “О ряде гарантий лицам, осуществляющим деятельность на государственных должностях и должностях в федеральной государственной службе Российской Федерации” (16 августа 1995 года)³².

В странах СНГ, в частности, в статье 1 Закона Республики Казахстан “О государственной службе”, принятого 23 июля 1999 года, государственная служба – это деятельность государственных служащих в государственных органах по выполнению должностных полномочий, направленных на осуществление задач и функций государственной власти³³.

Согласно статье 2 Закона “О государственной службе Республики Беларусь”, принятого в Белоруссии 14 июня 2003 года, под государственной службой понимается профессиональная деятельность, направленная на обеспечение непосредственного осуществления государственных властных полномочий и (или) функций государственных органов, занимая государственную должность.

Согласно Закону Республики Кыргызстан от 11 августа 2004 года “О государственной службе”, государственная служба – это осуществляемая на профессиональной основе деятельность государственных служащих в государственных органах, направленная на выполнение властных задач, функций и полномочий, определенных Конституцией и другими нормативными актами³⁴.

Закон Республики Узбекистан “О государственной гражданской службе” был принят значительно позже, чем в соседних государствах, 8 августа

³² Хабриева Т.Я. Чжао Шимин. Опыт лучших практик государственной службы Россия и Китая: монография. – М.: ИД Юриспруденция, 2020. – С.125.

³³ Хожиев Э.Т., Исмаилова Г.С., Рахимова М.А. Давлат хизмати. Ўқув қўлланма. – Т.: Baktria press, 2015. – С. 10-11.

³⁴ Қирғизистон Республикаси қонун ҳужжатлари (Законодательство Республики Каракалпакстан). www.kenesh.kg сайтидан олинган.

2022 года. Можно сказать, что в результате этого возникли условия для формирования множества проблем в этой сфере (низкая заработная плата, нехватка кадров, процветание коррупции). Согласно статье 9 данного Закона, государственные органы: организуют деятельность комиссий по подбору и отбору кадров, присвоению государственным гражданским служащим квалификационных рангов должностей государственной гражданской службы и проведению служебных расследований; организуют на регулярной основе переподготовку государственных гражданских служащих, повышение их квалификации и получение образования³⁵.

Из анализа стало известно, что главный вопрос в современной государственной гражданской службе – это налаживание подбора и подготовки кадров на основе современных требований. Кадры государственных служб на постоянной основе должны глубоко изучать политические процессы, постановления и распоряжения. В развитых странах большое внимание как в теории, так и на практике уделяется гражданскому надзору за кадрами государственных служб. А в Узбекистане вяло работают структуры общественного контроля за государственными органами. Например, в Германии гражданский контроль за положением должностных лиц обеспечивается посредством системы специальных административных судов. Граждане могут обращаться с жалобами о нарушении прав и обязанностей со стороны властных органов. Наряду с этим Верховный суд возлагает на учреждения, осуществляющие государственную службу в соответствующей сфере, объявлять об организации и проведении конкурсов по подбору кадров и их результатах, а сам суд занимается контролем процесса. Министерства с учетом социальных условий управления имеют право изменять требования, предъявляемые к претенденту на должность. Ситуации, когда изменения, внесенные на основе полученных результатов, оказывают влияние на должность, социальные и другие права, а также финансово-экономическое положение лиц, рассматриваются, а затем утверждаются Министром внутренних дел, Министром финансов и другими руководящими лицами высокого ранга³⁶.

Все служащие в государственной службе Японии имеют одинаковые права при назначении на должность. Обычно претендентов на должностные экзамены бывает много (от 25 до 40 претендентов на одно место). Лица, сдавшие экзамен, регистрируются в отдельном списке, который учреждение использует для подбора необходимого для себя работника. Назначение на должность или перевод на более высокую должность официально объявляется, согласно закону, по истечении не менее 6 месяцев испытательного срока, после демонстрации работником своих положительных качеств³⁷. Известно, что Агентство развития государственных

³⁵ Национальная база данных законодательства, 09.08.2022 г., № 03/22/788/0723.

³⁶ Оболонский А.В., Барабашев А.Г. Государственная служба: комплексный подход. – М.: 2009. – С. 512.

³⁷ Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии // Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

служб при Президенте Республики Узбекистан осуществляет работу по формированию Национальных кадровых ресурсов. Национальные кадровые ресурсы является своеобразной базой данных, в которой накапливается информация о кадрах, достойных занять руководящие должности в государственной гражданской службе³⁸.

Согласно анализу, в нашей стране, начиная с 2017 года, взаимные отношения между народом и государством стали еще более тесными. Прекращено отделение государственной власти от народа. На основе критического рассмотрения этих социально-политических процессов была выдвинута идея “Не народ должен служить государственным органам, а государственные органы должны служить народу”. 2017 год был объявлен “Годом диалога с народом и интересов человека”. Согласно этому, были организованы Народные приемные Президента Республики Узбекистан – в Республике Каракалпакстан, областях и городе Ташкенте, а также в каждом районе и городе (за исключением городов, подчиняющихся районам) Виртуальные приемные Президента Республики Узбекистан. Вместе с тем, начиная с 12 декабря 2017 года, в соответствии с Указом Президента была сформирована национальная система оказания государственных услуг. Основная задача центров государственных услуг, организованных в каждом городе и районе, заключается в использовании приемлемых, удобных и прозрачных услуг оказания населению государственных услуг, предотвращение возникновения бюрократии и коррупции в этой сфере³⁹.

В результате административных реформ 2017-2023 годов посредством сокращения не относящихся к сфере государственных органов задач и широкого внедрения цифровых технологий в деятельность государственных органов была оптимизирована структура этих органов в среднем на 15 процентов, а также сокращены должности 40 заместителей руководителей в 26 государственных органах и организациях. В результате внедрения в деятельность государственных органов современных принципов управления были сокращены бюрократические барьеры и упрощено оказание государственных услуг населению, отменен запрос государственными организациями более 60 документов. Число пользователей системы “Электронного правительства” превысил 4 млн человек, с ее помощью созданы возможности для пользования более 130 информационными ресурсами государственных учреждений. В портале единых интерактивных государственных услуг налажено оказание 350 видов онлайн услуг⁴⁰.

Третья глава диссертации называется **“Процессы повышения потенциала государственного гражданского служащего”**, в ней проанализированы вопросы институциональных основ подготовки

³⁸ Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Президент Администрацияси номенклатурасидаги лавозимларга Миллий кадрлар захирасига киритилган номзодлар учун қисқа муддатли малака ошириш курси бўйича ўқув-услубий қўлланма. II-том, 2-босқич. – Т.: “Akademiya” 2023. – Б. 5.

³⁹ См.: Указ Президента Республики Узбекистан УП-5278 от 12 декабря 2017 года “О мерах по коренному реформированию национальной системы оказания государственных услуг населению”. <https://lex.uz/docs/3454458>.

⁴⁰ Қирғизбоев М. Сиёсатшунослик. Дарслик. – Т.: Шарк, 2024. – Б. 415-416.

государственных гражданских служащих, повышения роли административных реформ в их развитии, формирования критериев повышения и оценки потенциала государственного гражданского служащего в Узбекистане. В последние годы углубление реформ в области либерализации государственного управления, децентрализации органов государственной власти предъявляет ряд новых требований к руководящим кадрам, в том числе на повестке дня стоит необходимость овладения современными основами управления и развития способности связывать их с практикой.

Приобретает актуальность вопрос повышения статуса, авторитета государственного служащего. В частности, “Типовые правила этического поведения государственных гражданских служащих регламентируют вопросы относящихся к профессиональной культуре общих правил поведения, этики и поведения в служебной деятельности, внеслужебных правил поведения, правил этического поведения в отношениях с общественностью и средствами массовой информации, правил внешнего вида и одежды в служебной деятельности, мер по предотвращению конфликта интересов, защите интересов государственных служащих, контролю за соблюдением правил этики и поведения”⁴¹. То есть, если быть мастером своего дела, глубоко знать порядки, правила, обязанности и задачи в своей области, уметь эффективно наладить процесс управления, своевременно и качественно выполнять свои полномочия и задачи, можно достичь успеха.

Начиная с 2017 года, большое внимание уделяется эффективности руководящей деятельности в качестве самого основного принципа подготовки и подбора кадров в сфере государственной гражданской службы. Как утверждает Президент Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёев, *“теперь не народ должен служить государственным учреждениям, а государственные учреждения должны служить народу”*⁴², это принцип, согласно которому кадры государственной гражданской службы должны быть слугами народа, их деятельность должна осуществляться в интересах граждан, их основная задача должна состоять в том, чтобы обеспечивать благополучие и благосостояние народа, становится основным критерием оценки руководителя.

Закон “О государственной гражданской службе” (2022) предусматривает определение статуса, должности, категории и уровня квалификации государственного гражданского служащего, установление единого порядка процессов поступления на государственную гражданскую службу, ее выполнения и прекращения, гарантии карьерного роста на основе объективной и справедливой оценки профессиональных, духовно-нравственных качеств и особых заслуг кадров, в целом единое организационно-правовое регулирование государственной гражданской

⁴¹ Бекмуродов А.Ш. Коррупцияга қарши курашиш. – Т.: Дарслик, Akademiya, 2022. – Б. 25.

⁴² Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз. (Наше великое будущее мы построим вместе с нашим мужественным и благородным народом). – Т.: Ўзбекистон. 2017. – Б 105.

службы. В статье 17 главы 4 Закона определены правила этического поведения государственных гражданских служащих: нравственные взаимоотношения между руководителями, подчиненными и другими государственными гражданскими служащими; действия (бездействие), которые могут порочить деловую репутацию государственного гражданского служащего и авторитет государственной гражданской службы; основные правила поведения государственного гражданского служащего при осуществлении служебной и внеслужебной деятельности.

Еще одна важная особенность Закона заключается в том, что теперь постоянное развитие государственным гражданским служащим своих профессиональных компетенций, непрерывное повышение им своей квалификации являются не его правом, а должностными обязанностями. Поэтому законом определено внедрение системы оценки поэтапного роста в государственной гражданской службе на основе наиболее важных показателей эффективности (KPI) посредством внедрения открытых и прозрачных механизмов.

В целом, в последние годы в результате внедрения в практику правил, сформированных на основе национальных традиций управления, присущих национальным духовным ценностям, сформирован комплекс требований, предъявляемых к кадрам государственной гражданской службы и руководящим кадрам, правовые основы, координирующие их деятельность.

Известно о том, что глава нашего государства Ш.Мирзиёев на форуме молодежи и студентов Узбекистана выдвинул инициативу – сформировать новое поколение кадрового резерва “Лидеров будущего” из числа талантливой молодежи. Согласно этой инициативе, учрежден клуб “Лидеров будущего” в целях обеспечения исполнения Программы, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан УП-6260 от 13 июля 2021 года “О дополнительных мерах по всесторонней поддержке молодежи и дальнейшему повышению ее общественной активности”⁴³. В целях обеспечения исполнения программы был учрежден клуб “Лидеры будущего”. Перед клубом поставлены задачи – подготовка способных молодых людей к государственной гражданской службе, формирование у них лидерских качеств, подбор молодых кадров, повышение привлекательности государственной службы среди молодежи. В целях внедрения на практике данной инициативы, по результатам 4 этапного конкурса, в республике создано 680 клубов “Лидеры будущего”, состоящих из самых достойных представителей молодежи. В короткие сроки молодежными лидерами организованы такие проекты, как “Один день с хокимом”, “Дублёр”, “Один день с руководителем сектора”, “Чтение книг”, “Лидер – любитель чтения”, “Каждый месяц одна школа”, “10 книг за 100 дней”, “Чистота – залог здоровья”, “Открой для себя великую личность”, “English club”, “Открой 50 новых лидеров”, “День здоровья”, “Дублер председателя махалли”, “Ораторское искусство”, “Имидж руководителя”, “Библиотека лидеров будущего”. Наряду с этим молодежь извлекла уроки из деятельности

⁴³ См.: www.lex.uz

государственных служащих, достигших успехов в различных сферах. Лидеры повышают свои теоретические знания с помощью платформы “ilm.argos.uz”, повысили квалификацию в районных (городских), областных хокимиятах. Несмотря на то, что с момента запуска проекта прошло очень мало времени, более 60 молодых лидеров были назначены на высокие должности⁴⁴.

Последовательно продолжают реформы в этой сфере. Вопрос кадровой политики в государственной гражданской службе требует комплексного подхода. Вновь организованное в Узбекистане Агентство развития государственной службы⁴⁵ выполняет ряд приоритетных задач, необходимых для системной организации и налаживания деятельности государственной гражданской службы. Обращаясь к цифрам, можно сказать следующее: в данной сфере внедрена система оценки государственной гражданской службы на основе компетенций, проведено около 20 тысяч психологических тестирований. Составлено более 3 тысяч паспортов навыков, в том числе – психологических портретов для 5 тысяч руководящих кадров. В организованных в Турции, Азербайджане, Малайзии, Сингапуре, Корее, Франции, Германии курсах повышения квалификации приняли участие более 90 государственных служащих. Разработана информационная система “Управление человеческими ресурсами в области государственной гражданской службы” (hrm.argos.uz) с целью внедрения современных информационных технологий в систему управления сотрудников государственных органов и организаций, цифровизации деятельности по управлению человеческими ресурсами. В настоящее время к системе подключено около 4 тысяч организаций⁴⁶.

В государственном управлении основой является определение норм и равновесия на основе национальных интересов. В сознание каждого гражданина в семье с детства должна внедряться “вакцина честности”.

В связи с этим заслуживает внимания опыт Сингапура. В стране приоритетными задачами является борьба с тремя социальными факторами, препятствующими развитию человеческого капитала и его созидательной деятельности, а именно: а) постоянная борьба с коррупцией и формирование у лидеров устойчивого иммунитета против вступления на неверный путь; б) установление справедливости; с) бескомпромиссная борьба с апатией, ленью и равнодушием⁴⁷.

В Законе Республики Узбекистан “О противодействии коррупции” (2017) определены меры по предотвращению коррупции в государственном управлении, а также, что эффективная реализация установленных законом

⁴⁴ Данные веб-сайта Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан. 22 декабря 2021 года. <https://argos.uz/uz/press-center/news/255>.

⁴⁵ Постановление Президента Республики Узбекистан ПП-4472 от 3 октября 2019 года “О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан”. <https://lex.uz/docs/4552055>

⁴⁶ См.: hrm.argos.uz.

⁴⁷ Бекмуродов А.Ш. Ўзбекистон – Сингапур раҳбар кадрларни тайёрлаш қўшма таълим маркази: мўлжаллар ва истикболлар мавзусидаги давра суҳбати тўплами. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси. – Т.: 2023. – Б. 27.

правил поведения государственного служащего предупреждает возникновение коррупционных ситуаций в его деятельности⁴⁸. Реализуемые в сфере противодействия коррупции меры создают основу для обеспечения законности и открытости государственной службы, пресечения различных проявлений коррупции. В частности, руководящие кадры не должны допускать случаев подбора и расстановки кадров по признакам родства, землячества или личной преданности, а также строго пресекать проявления групповщины, местничества, фаворитизма, а также других негативных факторов при исполнении своих должностных обязанностей.

Еще одно важное средство демократизации жизни общества связано с установлением общественного контроля над государственными органами. Местные органы власти, стремясь к подлинному осуществлению власти народа, основанного на принципах подчинения воле большинства и уважения воли меньшинства, должны быть заинтересованы в установлении общественного контроля за своей деятельностью. Обеспечение и гарантирование плюрализма мнений, то есть многообразия мнений, в жизни общества является одной из приоритетных задач органов местных органов власти.

В настоящее время создан Совет Агентства стратегических реформ при Президенте Республики Узбекистан. Целями и задачами агентства являются объединение реализуемых в каждой сфере реформ вокруг единой идеи и стратегии, контроль за доведением их до завершения, разработка с участием зарубежных и отечественных специалистов необходимых для развития общества и интересов народа реформ, а также проведение экспертизы уже существующих.

Целью этих демократических реформ является координация полной и качественной реализации стратегии «Узбекистан-2030» и государственных программ на основе мониторинга их реализации; Системная организация привлечения международных финансовых институтов, зарубежных организаций, иностранных специалистов и средств безвозмездной помощи, а также создание базы данных информации и отчетов по ним⁴⁹.

Социальное значение государственной гражданской службы проявляется в следующем: в масштабе общества (сущность социального института, его цели и задачи); в масштабе социальных ценностей государственных служащих (правила, обязательства, традиции, нормы); в масштабе оценки деятельности отдельных государственных служащих (социальное положение, авторитет, имидж, рейтинг). В связи с этим в нашей стране последовательно реализуются системные и долгосрочные реформы.

Здесь следует упомянуть о деятельности Академии государственной политики и управления при Президенте. Основанная в 1996 году Академия в продолжении своей деятельности была четыре раза реформирована. Однако в последние годы наблюдаются недостатки в подготовке высоко

⁴⁸ Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., № 1, ст. 2.

⁴⁹ Указ Президента Республики Узбекистан УП-216 от 8 сентября 2022 года «О дополнительных мерах по ускорению стратегических реформ»// <https://www.lex.uz/uz/docs/6188707>.

квалифицированных кадров. К примеру, в 2018-2021 годах магистратуру (Академии государственного управления на тот момент) Академии государственного управления закончили 267 слушателей⁵⁰. Однако, согласно результатам мониторинга, более половины этого контингента перешли в другие сферы и не осуществляют деятельность в государственной гражданской службе. В связи с этим в целях обеспечения организации государственной гражданской службы на основе современных стандартов, направления работы государственных служащих на результативность, дальнейшего повышения доверия населения государственной службе, привлечения в сферу перспективных кадров и внедрения эффективной системы их подготовки в качестве профессиональных специалистов был принят Указ Президента Республики Узбекистан УП-95 от 19 июня 2025 года “О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию профессионального и направленного на результативность корпуса государственных служащих”⁵¹.

Наряду с этим, мы вправе сказать, что организация Народных приемных Президента Республики Узбекистан в качестве своеобразного института явилось одним из важных новшеств. В странах СНГ это признано положительным опытом оживления диалога с народом. В результате практической работы, проделанной в 2017-2025 годах, была организован эффективный диалог государственной власти с населением, налажена качественно новая система рассмотрения обращений граждан, задействован принцип “Двигаются документы, а не граждане”, сформирована новая система оказания государственных услуг. При Министерстве юстиции Республики Узбекистан было организовано Агентство государственных услуг, а в Центрах государственных услуг был утвержден список 58 государственных гражданских услуг, оказываемых в соответствии с принципом “Единое окно”⁵². На сегодняшний день в более чем двухстах центрах оказывается более 600 услуг. Действительно, в государственном управлении с 2017 года начинается новый этап в подходе к вопросу о кадрах. В ходе реформ главной целью служили сокращение работников управленческого аппарата, привлечение квалифицированных управленческих кадров.

Путем всенародного голосования на проведенном 30 апреля 2023 года референдуме была принята Конституция Республики Узбекистан в новой редакции⁵³, которая способствовала укреплению конституционных основ создания Нового Узбекистана. Президентские выборы, проведенные в соответствии с Конституцией в новой редакции, еще раз свидетельствуют о политической зрелости нашего общества, полной поддержки народом реформ,

⁵⁰ См.: www.dba.uz.

⁵¹ Указ Президента Республики Узбекистан УП-95 от 19 июня 2025 года “О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию профессионального и направленного на результативность корпуса государственных служащих” // <https://www.lex.uz/docs/7587464>

⁵² Указ Президента Республики Узбекистан УП-5278 от 12 декабря 2017 года “О мерах по коренному реформированию национальной системы оказания государственных услуг населению” // www.lex.uz

⁵³ Узбекистон Республикаси Конституцияси. (Конституция Республики Узбекистан). – Т.: O‘zbekiston, 2023. <https://lex.uz/docs/6445145#6445556>.

осуществляемых на пути создания Нового Узбекистана. Вместе с тем в обновленных конституционно-правовых условиях требуется совершенствование основных направлений развития нашей страны и выведение на новый уровень осуществляемых масштабных реформ⁵⁴. На наш взгляд, в повышении эффективности в государственной гражданской службе ведущую роль играет вопрос административной этики. К присущим государственному служащему нормам относятся вежливость, доброжелательность; уважение к каждому гражданину, пришедшему в государственный орган; осознанное и добровольное ограничение некоторых своих гражданских прав (например, публичная критика государственной политики, обсуждение государственных органов и государственных деятелей; дача обещаний от своего имени в решении того или иного вопроса); секретность услуг и другие.

В “Стратегии “Узбекистан-2030””, принятой в нашей стране для достижения великих стратегических целей, определение таких задач, как полная отмена практики руководства хокимами местным Кенгашем, конкретное определение правового статуса, основных задач и функций, круга ответственности председателя Кенгаша; оптимизация более 70 дублирующих функций хокимиятов и подразделений министерств; 100-процентная цифровизация процессов по работе с населением в махаллях, задействование в каждой махалле “пунктов электронных услуг”; переход на новый этап от системы “Электронное правительство” - к системе “Цифровое правительство”, обеспечение преобразования в цифровой формат всех документов и отношений; передача в рамках политики децентрализации государственного управления не менее 30 процентов задач и функций республиканских органов исполнительной власти местным исполнительным органам; внедрение смешанной (мажоритарно-пропорциональной) системы выборов в представительные органы с целью дальнейшего повышения роли политических партий в процессе углубления демократических реформ и модернизации страны⁵⁵, на наш взгляд, обеспечит продолжительность политических реформ. Только за 2024-2025 годы большая часть этих задач была решена на практике.

В четвертой главе диссертации, озаглавленной **“Результаты развития института государственной гражданской службы в Новом Узбекистане и ее перспективы”**, рассмотрены и проанализированы этапы повышения эффективности государственной гражданской службы роль и ИКТ и современных технологий в этом и перспективы повышения эффективности деятельности государственной гражданской службы в Новом Узбекистане.

В Конституции Республики Узбекистан установлено: “Граждане Республики Узбекистан имеют равные права на доступ к государственной службе. Ограничения, связанные с прохождением государственной службы, устанавливаются законом”⁵⁶. В пункте 81 “Организация государственной

⁵⁴ Омонов Б.А. Давлат хизматлари асослари. Ўқув қўлланма. – Т.: Tafsir Books, 2024. – Б. 200.

⁵⁵ Указ Президента Республики Узбекистан УП-158 от 11 сентября 2023 года “О стратегии “Узбекистан-2030””. <https://lex.uz/docs/6600413>.

⁵⁶ Конституция Республики Узбекистан. – Toshkent: O‘zbekiston, 2023. // <https://lex.uz/docs/6445145#6445556>.

гражданской службы на основе принципов *меритократии*, честности и профессионализма” 4-го направления “Обеспечение верховенства закона, организация государственного управления, ориентированного на служение народу” стратегии “Узбекистан-2030” предусмотрено осуществление ряда задач. Это: полная цифровизация деятельности более 2 тысяч структурных подразделений по работе с кадрами; доведение уровня охвата государственных гражданских служащих системой непрерывного повышения квалификации до 100 процентов; доведение количества кандидатов на руководящие должности Национального кадрового резерва до не менее тысячи человек; налаживание практики оценки деятельности руководителей государственных органов и их заместителей на основе общественного мнения⁵⁷.

Приоритетные качества кадров в государственных гражданских службах, согласно классификации Президента Ш.М.Мирзиёева, представлены нами в приведенной ниже таблице:



Известно, что в 6 приоритетном направлении “Концепции административных реформ в Республике Узбекистан”, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан УП-5158 от 8 сентября 2017 года, определена задача формирования эффективной системы профессиональной государственной службы⁵⁸. Реформирование государственных органов управления в Узбекистане в последние годы создает широкие возможности

⁵⁷ Указ Президента Республики Узбекистан УП-158 от 11 сентября 2023 года “О стратегии “Узбекистан-2030””. <https://lex.uz/docs/6600413>.

⁵⁸ Указ Президента Республики Узбекистан УП-5185 от 8 сентября 2017 года “Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан” // <http://lex.uz/docs/3331174>

для повышения мастерства государственных служащих в управлении, совершенствования их подбора и подготовки.

Согласно статье 11 Закона республики Узбекистан “О государственной гражданской службе”, государственный гражданский служащий имеет право на: получение поощрения за профессиональные компетенции и особые заслуги; обжалование незаконных решений государственного органа и незаконных действий (бездействия) их должностных лиц; отказ от выполнения незаконных поручений и требований руководства государственного органа; обеспечение государственной защиты в случае сообщения о фактах коррупционных правонарушений в государственной гражданской службе; обращение в специально уполномоченный государственный орган по вопросам государственной гражданской службы. Наряду с этим в статье 14 Закона указаны ответственность государственного гражданского служащего⁵⁹. Здесь нельзя не рассмотреть значение конфликта интересов в процессе интенсивных реформ, проводимых в сфере кадров.

В подписанном Президентом Ш.Мирзиёевым 5 июня 2024 года Законе ЗРУ-931 “О конфликте интересов” четко определены меры по разглашению информации и выявлению конфликта интересов; порядок рассмотрения и проверки мер, принятых для разрешения конфликта интересов⁶⁰. Содержание понятия конфликт интересов включает столкновения, противоречия, возникающие на почве непосредственно политических, экономических и личных интересов, то есть использование или попытка использования лицом своих интересов.

В настоящее время принята стратегия развития государственной гражданской службы до 2030 года, которая разработана в целях создания новой модели адаптирующейся к современным быстро изменяющимся новым условиям, профессиональной, инновационной и направленной на результативность государственной гражданской службы, исходя из 100 приоритетных целей, определенных в стратегии “Узбекистан-2030”. Данная Стратегия состоит из 5 глав, в которой применяются следующие основные понятия: государственный орган, карьерная модель государственной гражданской службы, позиционная модель государственной гражданской службы, гибридная модель государственной гражданской службы и инклюзивность в государственной гражданской службе. Вместе с тем определены состоящие из 8 пунктов целевые показатели стратегии развития⁶¹.

Основными критериями осуществляемых в этой сфере реформ являются опыт передовых развитых стран, а также сложившиеся на протяжении веков своеобразные традиции и обычаи нашей национальной государственности.

⁵⁹ Закон Республики Узбекистан ЗРУ-788 от 8 августа 2022 года “О государственной гражданской службе” // <https://lex.uz/uz/docs/6146009>.

⁶⁰ См.: Национальная база данных законодательства, 06.06.2024 г., № 07/24/210/0405.

⁶¹ Указ Президента Республики Узбекистан УП-95 от 19 июня 2025 года “О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию профессионального и направленного на результативность корпуса государственных служащих” // <https://www.lex.uz/docs/-7587464>

Как отмечает профессор М.Киргизбоев, на основе гармоничной связанности этих критериев главой нашего государства создан мощный механизм управления органами местного самоуправления. Деятельность органов государственной власти была кардинально реформирована и определены их основные задачи. Гражданское общество отличается тем, что создает условия для самовыражения, самореализации человека в жизни и это получает подтверждение⁶². В последние годы в сфере государственного управления республики осуществляются значительные реформы. В частности, в целях повышения скорости и обеспечения исполнения в эту сферу внедряются различные информационные технологии.

“Ijro.gov.uz” – это система мониторинга исполнения указов, постановлений, распоряжений и заданий Президента Республики Узбекистан. 31 мая 2021 года было принято постановление ПП-5132 “О дополнительных мерах, направленных на обеспечение эффективной деятельности Единой межведомственной электронной системы исполнительной дисциплины “Ijro.gov.uz”. Это свидетельствует о том, что теперь все государственные органы и организации будут осуществлять свою организационную, исполнительскую и контролируемую деятельность посредством единой информационной системы.

Налаживание системы оказания онлайн государственных услуг посредством сайта mu.gov.uz по принципу “Единое окно” в Центрах государственных услуг, начиная с 2018-2025 годов, способствует предотвращению случаев коррупции, сокращению бюрократии, волокиты. Нравственный принцип служения государству и обществу требует от государственных служащих честно, искренне и на высоком профессиональном уровне, эффективно исполнять свои обязанности и полномочия в государстве и его органах в интересах процветания общества. По мнению профессора Б.Омонова, повышение эффективности государственных услуг в каждой стране мира имеет решающее значение для вывода управления на современный уровень и удовлетворения социальных и политических потребностей граждан⁶³.

Глава нашего государства Ш.М.Мирзиёев утверждает, что приоритетной задачей в сфере государственной службы является достижение успеха кадров государственной гражданской службы, а для этого “каждый государственный служащий каждый день своим трудом должен доказывать свое соответствие занимаемой должности”⁶⁴. Для обеспечения государственной гражданской службы способными и перспективными руководящими кадрами в Узбекистане в целях принятия адресных мер по оценке знаний и навыков

⁶² Киргизбоев М. Сиёсатшунослик. Дарслик. – Т.: Шарк, 2024. – Б. 187.

⁶³ Омонов Б. Давлат хизматлари асослари. Ўқув қўлланма. – Т.: Tafsir Books, 2024. – Б. 238.

⁶⁴ Указ Президента Республики Узбекистан УП-5308 от 22 января 2018 года “О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в “Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий”. – Т.: Ma’rifat. 24.01.2018 г., № 7.(9072) – С. 3.

кандидатов на основе современных технологий и анализа их результатов, а также повышению эффективности деятельности руководящих кадров при участии Агентства развития государственной службы был организован Центр оценки руководящих кадров⁶⁵.

В нашей стране с 2017 года была внедрена система “Электронного правительства”. В целом, внедрение информационно-коммуникационных технологий в государственное управление позволяет интенсивно развивать экономику, сократить расходы, вытекающие из административной бюрократии, повысить эффективность работы, расширяет возможности формирования государственных организаций и гражданского общества в целях удовлетворения потребности населения в различного рода информации, повышает прозрачность государственных служб и сокращает бюрократические препятствия. Цель внедрения системы электронного правительства в Узбекистане состоит в следующем: 1. Повысить эффективность оказания государственных услуг населению и субъектам предпринимательства; 2. Расширить возможности оказания услуг самому себе; 3. Повысить степень осведомленности населения о современных навыках и технологиях; 4. Повысить степень участия избирателей в процессах управления страной, снизить влияние таких факторов, как географическое положение и рабочее время⁶⁶.

Налаживание системы открытого подбора кадров и принятия их на работу является важным событием, которое является одним из эффективных средств противодействия коррупции. С этой целью при подборе кадров на основе нового подхода происходит отказ от старых методов и внедряется открытая и гласная система, которая оценивает их интеллектуальный потенциал и духовно-нравственные качества.

В августе 2020 года Агентством развития государственной службы была налажена деятельность единого открытого портала вакантных должностей государственных гражданских служащих – vacansy.argos.uz. Данный портал был разработан в целях принятия на вакантные должности государственных органов и организаций наиболее перспективных кадров на основе самостоятельного подбора. В результате этой реформы внедряется эффективный и малозатратный метод управления государственными службами, отношения между обществом и правительством выводятся на новый качественный уровень, развивается гражданское общество, повышается ответственность правительства перед народом. Реализация государственной политики, направленной на дальнейшее совершенствование системы государственной службы, внедрение современных технологий, повышение эффективности и результативности деятельности государственных служащих до 2030 года, включает следующие приоритетные направления: реализация институциональных реформ в системе

⁶⁵ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 629 от 4 октября 2024 года “Об организации Центра оценки руководящих кадров” // <https://lex.uz/ru/docs/-7131978>

⁶⁶ Omonov B. Davlat xizmatlari asoslari. O‘quv qo‘llanma. – T.: Tafzir Books, 2024. – B. 120-121.

государственной гражданской службы; формирование непримиримого отношения к коррупции и укрепление национальных ценностей и корпоративной культуры; повышение инклюзивности и обеспечение гендерного равенства на государственной гражданской службе; формирование резерва достойных руководящих кадров, внедрение эффективных механизмов работы с перспективными кадрами; цифровизация и трансформация государственной гражданской службы; развитие человеческих ресурсов в соответствии с требованиями современности, включая внедрение модели компетенций; повышение привлекательности государственной гражданской службы, обеспечение социально-правовой защиты государственных гражданских служащих⁶⁷.

Для развития и дальнейшего совершенствования современной системы государственного управления в нашей стране одними из самых необходимых качеств работников этой сферы являются порядочность, воспитанность, хорошее поведение и широкий кругозор. Этика государственного служащего включает его поведение в офисе, на мероприятиях, в коллективе и в семье, его способность правильно, взвешенно и хладнокровно оценивать любую ситуацию и вести себя, исходя из этого, способность ставить интересы деятельности и государства выше своих личных интересов. Такими качествами должны обладать не только руководители, но также все работники государственной службы. Уделение большого внимания этим качествам при подборе государственного служащего, несомненно, окажет влияние на эффективность деятельности учреждения, а в хорошей обстановке и слаженном коллективе качество работы еще больше возрастет. В заключении следует отметить, что мудрое изречение нашего великого предка Имама Матуриди: “Живи с сочувствием к народу и стране, чтобы народ всегда был с тобой”, - должна отпечататься в сознании, душе и действиях каждого министра, каждого руководителя”⁶⁸. Наряду с осуществляемыми в настоящее время делами в этом направлении существует еще много проблем. В то время, когда служение народу, общение с народом, получать одобрение людей превратились в основной принцип деятельности каждого государственного гражданского служащего, некоторые руководители и работники все еще не изменили отношение к своим служебным обязанностям, гражданам. В характере большинства из них можно видеть зазнайство, неумение предвидеть будущее, а в деятельности – такие чуждые современному управлению пороки, как безответственность, волокита, социальная несправедливость, бюрократизм, коррупция.

⁶⁷ Указ Президента Республики Узбекистан УП-95 от 19 июня 2025 года “О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию профессионального и направленного на результативность корпуса государственных служащих” // <https://www.lex.uz/docs/7587464>

⁶⁸ Mirziyoyev Sh.M. Xalqchil islohotlar xalqimiz manfaatlariga xizmat qiladi. (Заботящиеся о народе реформы служат интересам народа). 7-jild. – Т.: O‘zbekiston, 2023. – В. 206.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе изучения тенденций совершенствования государственных гражданских служб в Новом Узбекистане сделаны следующие выводы:

1. Государственная гражданская служба является основной институциональной основой системы государственного управления, которая обеспечивает не только выполнение административных задач, но также она выступает в качестве основного механизма, приводящего в соответствие интересы общества и государства. Ее эффективность служит наполнению практическим содержанием выдвинутого в Новом Узбекистане принципа “не народ должен служить государственным учреждениям, а государственные учреждения народу”.

2. Эффективность государственной гражданской службы не ограничивается только экономическими и административными показателями; она проявляется, прежде всего, в социальной ответственности перед обществом и политической легитимности. В теоретическом аспекте подлинная эффективность данного института ярко выражается в процессе укрепления доверия граждан благодаря прозрачности государственного аппарата, его подотчетности и профессионализма. В результате система государственного управления выполняет задачу духовно-прагматической основы, обеспечивающей не только административную, но также социальную и политическую стабильность. В этом смысле эффективность можно интерпретировать в качестве стратегической категории, обеспечивающей равновесие доверия между государством и обществом.

3. Процессы современной трансформации государственной гражданской службы опираются на цифровое управление, человеческий капитал и принципы инновационного управления, его содержание отражает направление от административной практики к стратегическому управлению, то есть результативности и укреплению общественного доверия. Эти изменения в качестве модели внедрения концепций “нового общественного управления” (New Public Management) и “гибридного управления”, основываются на совершенствовании посредством открытости, конкурентоспособности и информационных технологий, применения электронного правительства, искусственного интеллекта и технологий “smart governance” и big data. Трансформация этого института – это обеспечение гуманистической модели, направленной на ориентацию отношений государства и общества на службу, то есть обеспечение на практике принципа “за честь и достоинство человека”.

4. Опыт развитых стран, в частности, Японии, Великобритании, Канады, США, Южной Кореи и Сингапура подтверждает на практике возможность повышения эффективности государственной гражданской службы посредством инноваций, цифровизации и усиления интерактивной связи с общественностью. Системы “электронного правительства”, “one-stop service” (оказание услуг в одной точке) и “public accountability”

(подотчетность общественности) в этих государствах показывают трансформацию сущности государственной службы из бюрократической иерархии в культуру стратегическую услуг, этот опыт подходит для совершенствования государственной гражданской службы в Новом Узбекистане

5. Система государственной гражданской службы в Узбекистане развивается в качестве устойчивого механизма, направленного на служение государства народу. Внедрение для государственных служащих единого реестра кадров, системы открытого выбора, программ повышения квалификации и критериев оценки эффективности деятельности обеспечивает институциональную самостоятельность системы. Эти результаты и механизмы превращают государственную гражданскую службу не только в административную структуру, но также в институт, обеспечивающий общественное доверие и стабильность государства.

6. Повышение потенциала государственных гражданских служащих и критерии его оценки в Узбекистане превратились в важный ключ стратегического подхода к человеческому капиталу в национальной кадровой политике. Изменения в системе заменили принцип “выполнение задачи” в деятельности служащего на принцип “достижение результата”, внедрили такие методы, как модель передовой компетенции, KPI (ключевые показатели) и 360-градусная оценка. В системе этих реформ наряду с установлением принципов открытости, прозрачности и справедливости, государственная служба изменяется в систему социальной ответственности, доминирующей над личными интересами, гражданский служащий превращается из простого исполнителя в активного субъекта, вносящего вклад в развитие общества.

7. Перспективы государственной гражданской службы в Новом Узбекистане представляют собой часть масштабных реформ, осуществляемых в стране, и направлены на обеспечение уважения чести и достоинства человека в управлении, повышения культуры оказания услуг, направленности на результативность, укрепления принципов открытости, прозрачности, ответственности, инновационного мышления, конкурентоспособности и справедливости. Цифровое управление в технологическом аспекте направлено на интегрирование с системами искусственного интеллекта и электронного правительства, повышение скорости, укрепление доверия граждан государственным учреждениям. Будущее государственной гражданской службы в Новом Узбекистане проявляется в направленности к новой цивилизационной модели, опирающейся на этот порядок и принципы.

8. Обосновано, что в современных условиях глобальной конкуренции и цифрового государственного управления современный государственный служащий должен обладать способностями к критическому мышлению, системному подходу и решению практических проблем, умением

качественного обновления каждого звена государственного управления. Определено, что личность государственного служащего должна рассматриваться в качестве примера для граждан, деятельность государственных служащих должна быть организована на основе принципа меритократии, а также необходимость создания единой нормативно-правовой базы для институализации порядка подбора достойных кадров и назначения их на должность, их стажировки, ротации и аттестации.

9. Процесс модернизации государственной гражданской службы в условиях Нового Узбекистана означает не совокупность отдельных организационных изменений, а стратегическую трансформацию, направленную на обновление всего содержания государственного управления. Современная модель управления дает стабильные результаты, когда она органически сочетается с профессионализмом, прозрачностью, результативностью, открытыми отношениями с общественностью, строгими принципами в отношении коррупции и цифровыми системами. Поэтому институт государственной службы поднимается на более высокий уровень, чем механизм, совершающий административные процессы, превращается в стратегическую основу, укрепляющую доверие между государством и обществом, усиливающую легитимность управления.

10. Современные тенденции выносят в центр развития государственной службы новую кадровую политику, основанную на компетенции. Этот подход позволяет оценить в качестве единой системы не только опыт или квалификацию сотрудника, но также потенциал лидерства, аналитическое мышление, цифровые навыки, культуру работы с общественностью, нравственную устойчивость и проактивные инициативы. В результате формируется принцип, согласно которому государственный служащий должен владеть современными технологиями, глубоко понимать социально-политические процессы, предвидеть проблемы и предлагать их решение, обладать духовно-идеологическим обликом, служащим повышению доверия общества. Этот процесс способствует возникновению в государственном управлении качественно нового этапа.

Выдвинуты следующие практические предложения и рекомендации по обеспечению эффективности государственной гражданской службы:

- принять и широко внедрить типовой Этический кодекс государственного служащего. Необходимо также установить, что каждый государственный служащий перед началом своей службы должен принять и лично подписать требования этого кодекса;

- конкретно определить требования, предъявляемые к должности, стандарты назначения на должность и повышения в должности, выделив такие категории государственных служащих, как А, В, С;

- на основе эффективного налаживания “Программы ротации государственных служащих” расширить их управленческий опыт и снизить

опасность коррупции посредством их движения между различными учреждениями и министерствами в определенный срок;

- наряду с внедрением таких современных технологий как цифровая трансформация (Digital Transformation), Анализ ложных данных и искусственный интеллект (AI, Big Data, Analytics), Облачные (Cloud) и интероперабельные системы, Блокчейн, кибер-безопасность и отсутствие звука (Transparency), Услуги гражданам и участие (Citizen-centric services & e-Participation), необходимо достижение единства — технология + процессы + кадры + правовая база;

- обеспечить общественный контроль и открытость. Широко внедрять такие технологии, как система онлайн обращения граждан и ответов, Открытые сведения и наблюдение за выступлениями общественности (Open Data & Dashboards) Мобильные и чат-бот услуги (Citizen Apps & Chatbots), Блокчейн и повышение отчетности (Blockchain / Audit Trail Technologies);

- подбор государственных гражданских служащих посредством специального “Центра оценки лидерского потенциала” (Assessment Centers). Можно внедрить систему комплексной оценки для каждой руководящей должности на основе отдельных тестов, кейс-стади и психометрических тестов;

- широко внедрить такие принципы, обеспечивающие стабильность системы, как стратегическое мышление быстрый анализ, повышение качества решений, предвидение рисков, развитие культуры руководства, формирование проактивного подхода в управленческих процессах;

- широко внедрить цифровые диагностические системы, карты развития, модули онлайн-оценки и механизмы непрерывного совершенствования, измеряющие профессиональный потенциал, лидерские навыки, цифровую грамотность, культуру управления, моральную устойчивость, коммуникативную компетентность и динамику личностного развития государственных служащих;

- широко внедрить механизмы открытого управления, позволяющие осуществлять непосредственный обмен мнениями с населением, выявлять и анализировать проблемы, обсуждать решения местного уровня, проводить собрания открытых инициатив, региональные цифровые платформы, панели общественности, регулярно учитывать мнение граждан, повышать подотчетность ответственных органов;

- целесообразно регулярно обогащать национальную модель государственной гражданской службы на основе международных стандартов управления, передовых компетентностных подходов, практики цифровой государственной службы и принципов открытого управления, а также последовательно совмещать ее с передовым опытом.

**SCIENTIFIC COUNCIL OF AWARDING SCIENTIFIC DEGREES
DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 AT ACADEMY OF PUBLIC
ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

NATIONAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN

YUSUBOV JAMSHID KADAMOVICH

**TRENDS IN IMPROVING THE STATE CIVIL SERVICE IN NEW
UZBEKISTAN**

23.00.02 – Political institutions, processes, and technologies

**DISSERTATION ABSTRACT
DOCTOR OF POLITICAL SCIENCES (DSc)**

Tashkent – 2025

The theme of dissertation for Doctor of Science (DSc) was registered at the Supreme Attestation Commission under Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan with number B2021.4.DSc/Ss52.

The dissertation work was carried out at National university of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, English, Russian (resume)) on the website of the Academy of Policy and Administration (www.dba.uz) and on the information and educational portal “ZiyoNet” (www.ziynet.uz).

Scientific consultant: **Kuranbayev Kaxramon Kuchkarovich**
doctor of political sciences, professor

Official opponents: **Ravshanov Fazliddin Ravshanovich**
doctor of political sciences, professor
Jurakulov Furkat Noryigitovich
doctor of political sciences, professor
Bekmurodov Mansur Bobomurodovich
doctor of sociology, professor

Leading organization: **Tashkent state university of Economics**

The defense will take place on “___” _____, 2025 at _____ at the meeting of the Scientific Council awarding Scientific Degrees DSc.20/13.05.2020.Ss.23.03 under the Academy of public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. (Address: 100066, Tashkent city, 45 Islam Karimov Street. Tel.: (+99871) 232-60-87, Fax: (+99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

The dissertation can be reviewed at the Information Resource Centre of the Academy of public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan (registered under No. ____). Address: 100066, Tashkent city, 45 Islam Karimov Street. Tel.: (+99871) 232-60-87, Fax: (+99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on “___” _____, 2025.
(Protocol of the register № _____ on “___” _____, 2025).

D.B.Sayfullayev
Chairman of the scientific council for
awarding Scientific degrees, Doctor of
historical sciences, professor

G.O.Sadiyeva
Scientific secretary of the scientific
council for awarding Scientific degrees,
Doctor of philosophy on political
sciences(PhD), associate professor

A.T.Jalilov
Chairman of the scientific seminar at the
council for awarding Scientific degrees,
Doctor of political sciences, professor

INTRODUCTION (abstract of DSc dissertation)

The aim of the research is to identify the political-institutional foundations for improving the state civil service in the context of New Uzbekistan, to analyze its modern development trends and efficiency factors, and to develop proposals and recommendations for the scientific-theoretical advancement of the civil service.

The object of the research is the processes of improving the institution of the state civil service within the public administration system in the conditions of New Uzbekistan.

The subject of the research includes the activities of the state civil service, modern methods and criteria for increasing its efficiency, the existing normative-legal documents, and the socio-political relations that appear in this process.

The scientific novelty of the research consists of the following:

for the first time, within a political-psychological approach, the contradiction between the personal–ethical qualities of civil servants (such as fairness, dedication, and responsibility) and their service duties and organizational requirements, as well as the inconsistency between “social aspiration and practical conditions”, is classified as a factor generating corruption risks. Based on this, the dynamics of how staff rotation, service stability, and internal control mechanisms affect efficiency is analytically revealed.

for the first time, the institutional contradictions between the civil service, the system of public authority, and civil servants in Uzbekistan, along with the mechanisms of vertical and horizontal influence, are conceptualized through a “balance model.” The ratio of positive and negative factors is assessed using a comparative approach, and the impact of ensuring balance on the efficiency of the civil service is explained through the principle of balanced efficiency based on indicators such as staff mobility, institutional stability, and public trust.

within the “triad” system of selecting, training, and appointing personnel, for the first time, the institutional inertia present in personnel-training schools is revealed through a competency–integration model. The insufficient practical skills and political-economic knowledge of young managers are evaluated as factors affecting the efficiency of the civil service. An innovative mechanism aimed at eliminating this inertia is proposed, based on the chain integration of personnel training and the introduction of digital educational tools in professional development and practical training processes.

the weakness of public oversight in the civil service and the insufficient development of political consciousness and political culture among civil servants are identified through a political-cultural competency model as factors negatively affecting institutional stability. From the perspective of institutional reflection mechanisms, the need for a “competency synthesis model” in higher education institutions, aimed at developing practical skills and civic culture among future civil servants is substantiated.

based on advanced foreign experience, political governance technologies such as outsourcing and crowdsourcing, which ensure civil service efficiency, are harmonized with the activities of civil society institutions through mechanisms of

cooperation, open dialogue, and consideration of public opinion. Institutional stability and social partnership are improved on the basis of the principles of transparency, accountability, and public participation.

Implementation of the research results: Based on the proposals and practical recommendations developed regarding the trends in improving the state civil service in New Uzbekistan:

the conclusions revealing the contradiction between the personal–ethical qualities of civil servants (fairness, dedication, responsibility) and their service duties and organizational requirements, as well as the dynamics of the impact of staff rotation, service stability, and internal control mechanisms on efficiency were used by the working group established during the law-making process while reviewing the Law to prepare the Draft Law of the Republic of Uzbekistan “On State Civil Service” (chapter 1, Article 4, 5, chapter 3, Article 11,12, chapter 5, Article 24, chapter 7, Article 36). As a result, this contributed to forming tasks for local public authorities related to assessing the performance efficiency (KPI) of civil servants, analyzing relevant data, and ensuring adherence to the fundamental principles of the state civil service;

institutional contradictions between the civil service, the system of public authority, and civil servants in Uzbekistan, as well as the mechanisms of vertical and horizontal influence, the assessment of the ratio of positive and negative factors through a comparative approach, and conclusions on the impact of maintaining balance on the efficiency of the civil service-based on the principles of balanced efficiency (staff mobility, institutional stability, and public trust) were used in the activities of the Republican Center for Spirituality and Enlightenment (Protocol № 01-1-263 dated 11 March 2024). As a result, this contributed to fulfilling the tasks set under Direction 5 of the 2023 Program of Measures for improving the effectiveness of spiritual-educational work and developing the sector, and to developing practical proposals for improving the principles of legality, fairness, and service to the people within the state civil service system;

the conclusions revealing institutional inertia in personnel-training schools within the “triad” system of selecting, training, and appointing cadres-based on the competency-integration model, as well as the evaluation of insufficient practical skills and political-economic knowledge among young managers as a factor affecting the efficiency of the civil service, and the proposed innovative mechanism aimed at eliminating this inertia through chain integration of personnel training and introduction of digital educational tools into professional development and practical training processes, were used in organizing retraining and professional development courses for managerial personnel of local executive authorities, self-government bodies, and public organizations (Protocol №. 01-12/10 of the Institute for Studying Youth Problems and Training Prospective Personnel of the Republic of Uzbekistan dated 2 March 2024). As a result, this served to enhance the civil-service-related knowledge of employees of the Youth Affairs Agency, strengthen their socio-political, legal, and spiritual capacity, and developed leadership and management skills;

the conclusions revealing-based on the political-cultural competency model, that weak public oversight in the state civil service and the insufficient formation of political consciousness and political culture among civil servants negatively affect institutional stability, as well as the substantiation of the need for a “competency synthesis model” in the higher education system to develop practical skills and civic culture among future civil servants, have been used since 2022 in preparing the scenarios, analytical materials, and broadcasts for the TV program “Munosabat” on the “O‘zbekiston” channel and the program “Menimcha...” on the “O‘zbekiston 24” channel (Protocol № 04-15/453 of the National Television and Radio Company of Uzbekistan dated 4 March 2024). As a result, this served as a scientific-analytical source for familiarizing the public with the goals and significance of ongoing reforms in the civil service sector and contributed to shaping the socio-political, legal, and spiritual knowledge and worldview of youth and the general population regarding the state civil service;

the conclusions based on advanced foreign experience on integrating political governance technologies, such as outsourcing and crowdsourcing, that ensure civil service efficiency with the activities of civil society institutions through cooperation, open dialogue, and mechanisms for considering public opinion, and on improving institutional stability and social partnership according to the principles of transparency, accountability, and public participation, were used in the activities of the Agency for Civil Service Development under the President of the Republic of Uzbekistan (Protocol № JD97926868 dated 11 March 2024). As a result, they served as a methodological source for analyzing materials related to building high professional ethics in the civil service and preparing forecasting indicators.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, four chapters, a conclusion, and a list of references. The total volume of the dissertation is 225 pages.

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

I bo'lim (I част; Part I)

1. Yusubov J.Q. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatining takomillashish jarayonlari // Monografiya. ZUXRO BARAKA BIZNES. – Toshkent, 2024. – B. 212.
2. Yusubov J.Q. O'zbekistonda davlat xizmati kadrlari salohiyatini oshirish mexanizmlari // Falsafa va huquq. – Toshkent, 2019. – № 2. – B. 87-90. (23.00.00; № 25).
3. Yusubov J.Q. Davlat xizmatida yetuk kadrlarni shakllanishi – mamlakat taraqqiyotining asosi // FarDU ilmiy xabarnomasi. – Farg'ona, 2024. – № 1. – B. 206-209. (23.00.00; № 31).
4. Yusubov J.Q., Husanova D. Axloqan yetuk va fidoiy davlat fuqarolik xizmatchilarini tarbiyalash – mamlakat rivojining muhim omili // FarDU ilmiy xabarnomasi. – Farg'ona, 2024. – № 2. – B. 327-331. (23.00.00; № 31).
5. Yusubov J.Q. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmati sohasida kadrlar tayyorlash tizimining takomillashtirilishi // O'zMU xabarlari. – Toshkent, 2024. 1/4/1-son – B. 228-230. (23.00.00; № 19).
6. Yusubov J.Q., Husanova D. Davlat fuqarolik xizmatchilarini shakllanishida ma'naviy-siyosiy dunyoqarashning o'rni // Buxoro davlat universiteti ilmiy axboroti jurnali. – Buxoro, 2024. – № 6. – B. 167-172. (23.00.00; № 22).
7. Yusubov J.Q. Davlat xizmatida kadrlar tayyorlashning siyosiy-huquqiy omillari. // Ijtimoiy fikr. Inson huquqlari. – Toshkent, 2024. – № 2. – B. 120-125. (23.00.00; № 12).
8. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmatida samarali faoliyatni yo'lga qo'yishning ijtimoiy-institutsional omillari // Falsafa va huquq. – Toshkent, 2024. – № 2. – B. 63-66. (23.00.00; № 25).
9. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining ijtimoiy jihatdan rivojlantirish zarurati // O'zMU xabarlari. – Toshkent, 2025. 1/1-son – B. 264-266. (23.00.00; № 19).
10. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirishda zamonaviy texnologiyalarning o'rni // Ta'lim, fan va innovatsiya. – Toshkent, 2025. 3-son – B. 58-62. (23.00.00; № 26).
11. Yusubov J.Q., Musayev O., Jamalova N. Роль компетентных кадров государственной службы в повышении эффективности государственного управления // Sotsiosfera. – Chexiya. 2020. – № 1. – P. 176-180 (Global Impact Factor 1.881).
12. Yusubov J.Q. O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatchilarini tayyorlashning siyosiy-huquqiy asoslari. Journal of international scientific research Volume 1, Issue 5, December, 2024 Online ISSN: 3030-3508 <https://spaceknowladge.com> – B. 315-323. (Impact factor: 7.243).

13. Yusubov J.Q. Enhancing the efficiency of the civil service is a guarantee of administrative reforms. European journal of interdisciplinary research and development, Volume-38, april, 2025, ISSN (E): 2720-5746 www.ejird.journalspark.org. – B. 88-94.

14. Yusubov J.Q., Ro‘ziyev Sh. Davlat boshqaruvida davlat xizmati kadrlarining o‘rni // “Yangilanayotgan O‘zbekiston: ilm-fan innovatsiyasida ayollar va yoshlar” mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy masofaviy konferensiya. Tadqiqot, – Toshkent, 2020. – B. 175-178.

15. Yusubov J.Q. O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmatchisi salohiyatini oshirish zarurati // “Turkiston taraqqiyparvarlari merosi: tarixiy tajriba va milliy o‘zlik” mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. – BuxDU, 2024. – B. 962-965.

16. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirishda akt va zamonaviy texnologiyalarning o‘rni // “Davlat boshqaruvini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari” mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya. – TDYuU, 2025. – B. 70-75.

17. Yusubov J.Q. O‘zbekistonda islohotlarning yangi bosqichida davlat xizmati kadrlari salohiyatini oshirish mexanizmlari // “XXI asrda O‘zbekistonda siyosiy fanlarning taraqqiyoti” Respublika ilmiy konferensiyasi. O‘zMU. – Toshkent, 2019. – B. 237-245.

18. Yusubov J.Q., Turobov B. O‘zbekistonda davlat xizmati kadrlari faoliyati samaradorligini oshirilishi va uning istiqboli // “Milliy va umuminsoniy madaniyatlar uyg‘unligi: nazariya va amaliyot”. Respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallari. O‘zMU. – Toshkent, 2019. – B. 165-167.

19. Yusubov J.Q., Sapaev J. Fuqarolik jamiyatini shakllanish jarayonida davlat xizmati kadrlari faoliyatining roli // “O‘zbekistonda ijtimoiy sheriklikning tamoyillari, hususiyatlari va istiqbollari”. Respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. O‘zMU, – Toshkent, 2019. – B. 191-194.

20. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmatchilarining odob-axloq qoidalarini belgilanishi va uning ahamiyati // “Sifatli ta’lim – taraqqiyot poydevori” II Respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. O‘zMU. – Toshkent, 2024. – B. 771-773.

21. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmati tushunchasi, unga oid qarashlar va nazariyalar // “Ta’lim tizimidagi islohotlar: olimlar va yoshlar nigohida” mavzusidagi III Respublika ilmiy-amaliy anjumani. O‘zMU. – Toshkent, 2024. – B. 394-398.

22. Yusubov J.Q. Davlat fuqarolik xizmati kadrlari ma’naviy salohiyatini oshirishning muhim jihatlari // “Uzluksiz ta’lim tizimida ma’naviy tarbiyani shakllantirish va rivojlantirishning dolzarb vazifalari” mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumani. O‘zMU. – Toshkent, 2025. – B. 728-731.

II bo‘lim (Ichast; Part II)

1. Yusubov J.Q., Muxtorjonova M. Davlat boshqaruvi samaradorligini oshirishda malakali davlat xizmati kadrlarining o‘rni // O‘zMU xabarлари. – Toshkent, 2019. – № 1/2. – B. 143-147. (23.00.00; № 19).

2. Yusubov J.Q. O‘zbekistonda davlat fuqarolik xizmati kadrlari faoliyatini takomillashtirilishi // “Research Focus” international scientific journal, volume 3, november, ISSN 2181-3833, – № 11, 2024. – B. 281-284. (Global Impact Factor 3.741).

3. Yusubov J.Q., Muxtorjonova M. Процесс совершенствования сферы государственной службы в Узбекистане // “Мировая наука” международное научное издание. ISSN 2541-9285. – № 4 (25) 2019 – B. 497-502.

4. Yusubov J.Q., Ortiqboyev E. Ma‘nan yetuk davlat xizmati kadrlarini tarbiyalashning muhim vazifalari // “Milliy g‘oyani yanada rivojlantirish: innovatsion g‘oyalar va texnologiyalar”. Respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallari. O‘zMU, – Toshkent, 2019. – B. 244-246.

Avtoreferat “O‘zMU xabarlari” jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazildi.
(04.12.2025-yil).



№ 10-3279

Bosishga ruxsat etildi: 04.12.2025.
Bichimi: 60x84 ^{1/16} «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 4,8. Adadi 100. Buyurtma: № 200
Tel: (99) 832 99 79; (77) 300 99 09
Guvohnoma reestr № 10-3279
“IMPRESS MEDIA” MChJ bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: Toshkent sh., Yakkasaroy tumani, Qushbegi ko‘chasi, 6-uy.