O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT BOSHQARUVI AKADEMIYASI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.04/2025.27.12.S.01.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH

SHAROF RASHIDOV NOMIDAGI SAMARQAND DAVLAT UNIVERSITETI

TURSUNBOYEV JAHONGIR SHODIYOR O‘G‘LI

O‘ZBEKISTONDA ISTIQBOLLI YOSH RAHBAR KADRLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH (SOTSIOLOGIK TAHLILI)

22.00.02 – Ijtimoiy tuzilish, ijtimoiy institutlar va turmush tarzi

SOTSIOLOGIYA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD) DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

UO‘K: 301(575.1).

Sotsiologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Оглавление автореферата диссертatsii доктора философии (PhD) по социологическом наукам

Contents of dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD) on sociological sciences

Tursunboyev Jahongir Shodiyor o‘g‘li
O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini takomillashtirish (sotsiologik tahlili) 3

Турсунбоев Жахонгир Шодиёрович
Совершенствование системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане (социологический анализ) 23

Tursunboyev Jahongir Shodiyorovich
Improvement of the System for Developing Promising Young Leadership Personnel in Uzbekistan (Sociological Analysis) 47

E’lon qilingan ishlar ro‘yxati
Список опубликованных работ
List of published works 51

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT BOSHQARUVI AKADEMIYASI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.04/2025.27.12.S.01.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH

SHAROF RASHIDOV NOMIDAGI SAMARQAND DAVLAT UNIVERSITETI

TURSUNBOYEV JAHONGIR SHODIYOR O‘G‘LI

O‘ZBEKISTONDA ISTIQBOLLI YOSH RAHBAR KADRLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH (SOTSIOLOGIK TAHLILI)

22.00.02 – Ijtimoiy tuzilish, ijtimoiy institutlar va turmush tarzi

SOTSIOLOGIYA FANLARI BO‘YICHA FALSAFA DOKTORI (PhD) DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI

Toshkent – 2026

Sotsiologiya fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2025.2.PhD/S205 raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.fs-ik.uz) va “ZiyoNet” Axborot-ta’lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:	**Tagiyeva Gulsum Gafurovna** sotsiologiya fanlari doktori (DSc), dotsent
Rasmiy opponentlar:	**Umarov Abdusalom Adilovich** sotsiologiya fanlari doktori, professor
	Hojiyev Zavqiddin Farxodovich sotsiologiya fanlari doktori, dotsent
Yetakchi tashkilot:	**Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti**

Dissertatsiya himoyasi O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi huzuridagi sotsiologiya fanlari bo‘yicha ilmiy darajalar beruvchi DSc.04/2025.27.12.S.01.02 raqamli Ilmiy Kengashning 2026-yil “_____” _____ soat _____dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 45-uy. Tel.: 0 (371) 232-60-47, faks: 0 (371) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruv akademiyasi ma’muriy binosi, ____- qavat, _____- xona).

Dissertatsiya bilan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruv akademiyasining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (_____- raqami bilan ro‘yxatga olingan). (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 45-uy. Tel.: 0 (371) 232-60-47, faks: 0 (371) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruv akademiyasi ma’muriy binosi, 11-qavat, _____- xona).

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil “____”_____kuni tarqatildi.
(2026-yil “____”_____ dagi _____raqamli reyestr bayonnomasi).

M.B. Bekmurodov
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, sotsiologiya fanlari doktori, professor

Sh.M. Sodiqova
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, sotsiologiya fanlari doktori (DSc), professor

T.B. Matibayev
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, sotsiologiya fanlari doktori, professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimi, ularni tanlab olish metodlari, boshqaruv kadrlarni saralab olish, umuman istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini takomillashtirish dolzarb va umumbashariy vazifa sifatida kun tartibiga yangi vazifalarni qo‘ymoqda. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) ma’lumotlariga ko‘ra, 2023-yilda markaziy davlat boshqaruvi organlarida faoliyat yuritayotgan davlat xizmatchilarining o‘rtacha 27,1 foizi 55 yosh va undan yuqori yoshdagilar hissasiga to‘g‘ri kelgan bo‘lsa, 18-34 yoshli yosh xizmatchilar ulushi 19,1 foizni tashkil etgan[1]. Bu esa davlat xizmati tizimida yosh rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish va kelajak rahbarlarini tayyorlash masalasi dolzarb ahamiyat kasb etayotganligini ko‘rsatadi.

Dunyoning rivojlangan mamlakatlarining ilmiy markazlari, universitetlarida istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimi yo‘nalishlarida tadqiqotlar olib borilmoqda. Bu borada istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini samarali amalga oshirishda tarixiy sharoitlarni hisobga olgan holda shakllantirish, istiqbolli boshqaruv kadrlarni saralab olish va tayyorlash bo‘yicha ilg‘or-yetakchi dasturlarni joriy qilish, istiqbolli boshqaruv kadrlarini ochiq tanlov asosida saralab olish, tanlov g‘oliblarida boshqaruv ko‘nikmalarini shakllantirish, maxsus o‘quv dasturi asosida o‘qitish, shuningdek, istiqbolli yosh rahbar kadrlarni mahalliy va xorijiy stajirovkaga yuborishning zamonaviy yondashuvlari, uslublari va sotsiologik nazariyalardan unumli foydalanishni tadqiq etishni ilgari surmoqda.

Mamlakatimizda salohiyatli va istiqbolli rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish hamda Milliy kadrlar zaxirasiga kirishda barcha fuqarolarga keng imkoniyatlar yaratish maqsadida Istiqbolli boshqaruv kadrlarni saralab olish va tayyorlash bo‘yicha “100 nafar ilg‘or yetakchi” Dasturi joriy etildi[2]. Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi tomonidan mazkur Dasturni ishlab chiqish jarayonida ilg‘or va rivojlangan davlatlarda (AQSh, Yevropa davlatlari, Yaponiya, Janubiy Koreya, BAA, RF) joriy etilgan o‘xshash dasturlar tajribasi o‘rganildi. Xususan, rivojlangan mamlakatlarning tajribasiga ko‘ra, davlat boshqaruvi tizimiga nomzodlarni ochiq tanlov asosida saralab olish, nomzodlarga qo‘yilgan minimal talablar, kasbiy kompetensiyalar asosida o‘qitish, tanlov g‘oliblarini moddiy rag‘batlantirish, pul mukofotlari berish hamda yuqori lavozimlarga tayinlash yoki zaxiraga kirish imkoniyatlari mavjudligi aniqlandi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev takidlaganidek, “Yangi O‘zbekistonga xalqimizning orzu-intilishlarini teran anglaydigan, unga sadoqat bilan xizmat qilishni muqaddas burch, deb biladigan, bilimdon va qat’iyatli rahbarlar zarur”[3]. Davlat xizmatiga yuksak intellektual salohiyat va yangicha tafakkurga ega, mustaqil fikrlovchi, vatanparvar va xalqiga sodiq, zamonaviy bilim va ko‘nikmalarni o‘zlashtirgan, yuqori malakali

[1] OECD. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. Chapter 13.2. Age Profile of the Central Administration Workforce. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.

[2] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 28-fevraldagi PF-27 sonli “2022 — 2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasini “Insonga e’tibor va sifatli ta’lim yili”da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”gi Farmoni.

[3] Mirziyoyev Sh.M. “Yangi O‘zbekiston strategiyasi” — Toshkent: “O‘zbekiston” nashriyoti, 2021-yil, 244-bet

mutaxassislarni jalb qilishga qaratilgan kadrlar siyosatiga alohida e’tibor qaratilmoqda. Istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimi sohasida amalga oshirilayotgan ishlarni sotsiologik tahlil qilish, bu borada yosh rahbar kadrlarni tayyorlashga ko‘maklashadigan tizimni yanada takomillashtirish yo‘nalishlarida sotsiologik izlanishlarni amalga oshirish muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

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-sonli Farmoni[4], O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2022-yil 20-dekabrdagi Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasi[5] hamda 2022-2026-yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi[6] hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi “Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risidagi”gi PF-21-son Farmoni[7], O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-oktyabrdagi “Strategik rejalashtirish va rivojlanish tizimini joriy etish bo‘yicha tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-201-sonli Farmoni[8] hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning I.“Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlantirishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini shakllantirish, boshqaruv samaradorligini ta’minlash, davlat xizmati uchun professional kadrlar tayyorlash va rahbarlik salohiyatini rivojlantirish masalalari ijtimoiy-gumanitar fanlarda, ayniqsa, sotsiologiya, siyosatshunoslik, davlat boshqaruvi va menejment sohalarida muhim ilmiy yo‘nalishlardan biri sifatida tadqiq etib kelinmoqda. Mazkur muammo ildizlari qadimgi Sharq va G‘arb tafakkuriga borib taqaladi.

Sharq mutafakkirlari asarlarida davlat boshqaruvi, rahbar shaxsi, adolatli jamiyat, ma’naviy barkamollik va ijtimoiy mas’uliyat masalalari keng yoritilgan.

[4] 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-sonli Farmoni

[5] O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2022-yil 20-dekabrdagi Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasi

[6] Sh.M.Mirziyoyev. Yangi O‘zbekiston strategiyasi. -Toshkent: “O‘zbekiston” nashriyoti, 2021. - 464 b.

[7] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi “Mamlakat taraqqiyotining 2030 yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risidagi”gi PF-21-son Farmoni

[8] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 30-oktyabrdagi “Strategik rejalashtirish va rivojlanish tizimini joriy etish bo‘yicha tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-201-sonli Farmoni

Xususan, Abu Nasr Forobiy[9], Abu Rayhon Beruniy[10], Ibn Sino[11], Alisher Navoiy[12], Yusuf Xos Xojib[13] jamiyat taraqqiyoti rahbarning bilimdonligi, adolatparvarligi va xalq manfaatlariga xizmat qilishi, boshqaruvda adolat va ma'naviy yetuklik ustuvor tamoyil bo'lishi, rahbar xalq dardini anglaydigan, halol va fidoyi inson bo'lishi bilan uzviy bog'liq.

Davlat va jamiyat boshqaruviga oid muhim qarashlar Amir Temurning "Temur tuzuklari" asarida ham o'z ifodasini topgan. Unda davlat boshqaruvida nasl-nasab, tarbiya, intizom, mas'uliyat, nazorat, kadrlar tanlovi va rahbarning shaxsiy namunasi muhim omil sifatida ko'rsatiladi[14]. Amir Temur davlat xizmatchilari va amaldorlarni tanlashda sadoqat, bilim va jasoratga alohida ahamiyat bergan.

G'arb sotsiologik maktablarida rahbarlik, boshqaruv va ijtimoiy institutlar masalalari XIX asrdan boshlab ilmiy tadqiqot obyektiga aylandi. O.Kont[15] sotsiologiyani mustaqil fan sifatida shakllantirib, jamiyat boshqaruvida ilmiy yondashuv zarurligini, G.Spenserning[16] jamiyatni murakkab ijtimoiy organizm sifatida talqin qilish nazariyasiga ko'ra, istiqbolli kadrlar tayyorlash tizimi davlat boshqaruvining samarali faoliyatini ta'minlovchi muhim ijtimoiy institut sifatida namoyon bo'ladi. Maks Veberning byurokratiya nazariyasi davlat boshqaruvi va rahbar kadrlar tizimini o'rganishda muhim nazariy asoslardan biri hisoblanadi. Veber ratsional boshqaruv, professional kadrlar va meritokratik tamoyillarni samarali davlat boshqaruvining muhim sharti sifatida baholagan[17]. Emil Dyurkgeym istiqbolli kadrlar tayyorlashda ijtimoiy institutlar va ijtimoiy hamjihatlik nazariyasi orqali davlat boshqaruvining jamiyat barqarorligidagi ahamiyatini asoslab bergan[18]. Talkot Parsons va Robert Merton esa ijtimoiy tizim va institutsional funksiyalar nazariyalari orqali boshqaruv tizimining funksional jihatlarini tadqiq qilganlar[19].

MDH ilmiy maktabida davlat xizmati tizimi, rahbar kadrlar salohiyati, inson kapitali va kadrlar siyosati masalalariga yuqori e'tibor qaratilgan. A.Kirillov[20], V.A.Shamaxov[21] D.A.Butashin[22], A.V.Soroko[23] boshqaruv xodimlarining kasbiy tayyorgarligini, davlat boshqaruvini kadrlar tayyorlash tizimini rivojlantirish, o'zgartirish va takomillashtirishga, davlat xizmatining kadrlar resurslarini

---

[9] Farobiy. "Fozil odamlar shahri". - Toshkent: Yangi asr avlodi, 2016. – B.233.
[10] Abu Rayhon Beruniy "Qadimgi xalqlardan qolgan yodgorliklar". – Toshkent: Fan, 1968. – B. 71
[11] Ibn Sino. "Axloq haqida risola". - Toshkent: Ma'naviyat, 2000. – B. 33–37.
[12] A.Navoiy "Mahbub ul-qulub". – Toshkent: O'zbekiston, 2011. – B. 112–118.
[13] Yusuf Xos Hojib. "Qutadg'u bilig". – Toshkent: Fan, 1971. – B. 54–61.
[14] Amir Temur. "Temur tuzuklari". – Toshkent: G'afur G'ulom nomidagi nashriyot, 1996. – B. 89–95.
[15] Auguste Comte. Course of Positive Philosophy. – New York: Harper Torchbooks, 1974. – P. 21–29.
[16] Herbert Spencer. The Study of Sociology. – London: Henry S.King & Co, 1873. – P. 58–64
[17] Max Weber. Economy and Society. – Berkeley: University of California Press, 1978. – P. 956–1005.
[18] Emile Durkheim. The Division of Labor in Society. – New York: Free Press, 1984. – P. 115–124.
[19] Talcott Parsons. The Social System. – London: Routledge, 1991. – P. 36–45; Robert Merton. Social Theory and Social Structure. – New York: Free Press, 1968. – P. 73–81.
[20] Кириллов А. Подготовка управленческих кадров и безопасность России. Наука. Общество. Оборона (noo-journal.ru). - 2016. - № 4 (9). DOI: 10.24411/2311-1763-2016-00032
[21] Шамахов В.А. Система профессиональной подготовки управленческих кадров как инновационный механизм развития евразийской интеграции. ЕВРАЗИЙСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: экономика, право, политика. 2015;(2):155-159.
[22] Буташин Д.А. "Совершенствование системы подготовки и развития кадров государственного управления" тема диссертации и автореферата по ВАК РФ 08.00.05., 2021.
[23] А.В.Сороко. "Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров" тема диссертации и автореферата по ВАК РФ 08.00.05., 2011.

boshqarish va boshqaruv zaxirasini shakllantirish masalalari ilmiy jihatdan asoslab berilgan.

Mamlakatimiz olimlari M.Bekmurodov, A.Umarov, T.Matibayev, A.Xolbekov, Sh.Sodiqova, O.Abduazimov, A.Seitov, B.Farfiyevlarning ilmiy tadqiqotlarida[24] jamoatchilik fikri, konsensus, kompromiss, mentalitet, tafakkur tarzi, ma'rifatli jamiyat, inklyuzivlik, emerjentlik, eskapizim, farosat ilmi, insonning yuksak fazilati asosan uning mustaqil fikrga egaligi, ish faoliyati va yashash tarzi bilan belgilanishi; insonni nafaqat jismoniy va ma'naviy fazilatlari, balki uning turmush tarzi moddiy farovonligi bilan ham bog'liqligi; jamiyat demokratik taraqqiyotining ma'naviy-axloqiy qadriyatlar bilan uyg'unligi xalqimizning fazilatlari, sharqona tafakkuri va turmush tarzidan kelib chiqishi; aholida mutoola madaniyatini oshirish orqali ularning dunyoqarashini o'zgartirish; ijtimoiy adolat; yosh rahbar kadrlarni davlat tomonidan ijtimoiy qo'llab-quvvatlanishi, boshqaruvning zamonaviy mexanizmlarini amalga oshirilishi, shuningdek, ma'naviy-axloqiy qadriyat hamda milliy an'analarning turmush tarzidagi ijtimoiy mavqei chuqur tahlil qilingan.

Mamlakatimizda davlat xizmati tizimi, rahbar kadrlar salohiyati, inson kapitali va kadrlar siyosati masalalari meritokratiya, institutsionalizm va kompetensiyaviy yondashuvlar asosida tahlil qilinmoqda. Xususan, rivojlangan davlatlarda rahbar kadrlarni tanlash va tayyorlashning ochiq tanlov, kompetensiyalarni baholash, strategik liderlik va innovatsion boshqaruv modellariga asoslangan mexanizmlari keng qo'llanilmoqda.

Yuqoridagi olimlarning tadqiqotlarida davlat boshqaruvi va kadrlar siyosati masalalari, davlat fuqarolik xizmati tizimini modernizatsiya qilish, rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish, yoshlarni davlat boshqaruviga jalb qilish va boshqaruv samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy ishlar tizimli tadqiq etilgan bo'lsa-da, aynan O'zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimi yetarlicha tadqiq etilmagan hamda zamonaviy yoshlarning referent guruhlari hamda ijtimoiy kapitalining holati, uni takomillashtirish mexanizmlari borasida ilmiy-tadqiqot ishlari yetarli darajada o'rganilmagan. Shu bois ushbu dissertatsiya mavzusi zamonaviy ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

Dissertatsiya mavzusining oliy ta'lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejasi bilan bog'liqligi. Mazkur dissertatsiya ishi Samarqand davlat universitetining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq SY-01-son "O'zbekistonda ijtimoiy-ma'naviy muhit barqarorligini ta'minlashning falsafiy asoslari" nomli tadqiqot yo'nalishi doirasida bajarilgan.

[24] Bekmurodov M. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi. Monografiya. – Toshkent: Yoshlar nashriyot uyi, 2020. – B. 52-53.; Umarov A.A. Ijtimoiy-madaniy taraqqiyotni ta'minlash va komil inson shaxsini shakllantirishda mutolaaning roli. – Toshkent: Abdulla Qodiriy nomidagi Davlat madaniyat instituti, 2005. – B. 18.; Sodiqova Sh.M. Jamiyatni modernizatsiyalash jarayonida keksalarni ijtimoiy himoyalashning sotsiologik tahlili. Sotsiologiya fanlari bo'yicha fan doktori diss. avtoref. – Toshkent: O'zMU, 2016. – B. 18.; Xolbekov A.J. O'zbekistonda jamiyatning demokratlashuvi jarayonida ijtimoiy adolatni amalga oshirish muammolari (siyosiy-sotsiologik tahlil). – Toshkent: O'RPHDJQA,
2001. – B. 32.; Matibayev T.B. O'zbekistonda davlat va jamiyat hayotining demokratlashuvi jarayonida ijtimoiy hamkorlik tizimini rivojlantirish omillari. Sots. f. d. (DSc) diss. – Toshkent: O'zMU, 2017. – B. 172.; Abduazimov O. Axborotlashgan jamiyatda jamoatchilik fikri monitoringini ta'minlashda ommaviy kommunikatsiyalar sotsiologiyasining o'rni. Monografiya. – Toshkent: Fan va texnologiyalar, 2016. – 352 b.

Tadqiqotning maqsadi. O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning vazifalari.

“istiqbolli yosh rahbar kadrlar” fenomenini tizimli tadqiq etish va sotsiologik kategoriya sifatida tavsiflash;

sotsiologik ilmiy maktablarning istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimiga oid nazariy yondashuvlarini ilmiy asoslash;

istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini rivojlantirishning metodologik asoslarini ochib berish;

O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash bosqichlarini sotsiologik asoslash;

Rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi: jahon tajribasi holatini baholash;

O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash tizimining o‘ziga xosligi bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqish;

Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini tahlil etishda sotsiologik tadqiqotlar metodikasi empirik darajada aniqlash;

yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimini rivojlantirishning ahamiyatini sotsiologik jihatdan ochib berish;

O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini samarali rivojlantirish yo‘llarini nazariy va amaliy jihatdan ko‘rsatib berish.

Tadqiqotning obyekti. O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimi.

Tadqiqotning predmeti. Istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini takomillashtirishning mazmun-mohiyati, uning xususiyatlari va mazkur jarayonda vujudga keladigan ijtimoiy-siyosiy munosabatlar.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotni olib borishda tizimli, tarixiy, qiyosiy tahlil, anketa so`rovi, ekspert so‘rovi, hujjatlarni tahlil qilish kabi umumilmiy va empirik metodlardan foydalanildi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi.

Davlat xizmati tizimida istiqbolli yosh rahbar kadrlarni shakllantirish jarayoniga ta’sir etuvchi institutsional, ijtimoiy va kompetensiyaviy omillarni o‘zaro bog‘liq holda ifodalovchi sotsiologik integrativ model ishlab chiqilgan;

Meritokratiya tamoyillari va institutsional ishonch o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni sotsiologik tahlil qilish asosida davlat xizmatida kadrlarni saralash va baholash jarayonlarining shaffofligi, adolatliligi va ochiqligini baholashga xizmat qiluvchi empirik indikatorlar tizimi takomillashtirilgan;

Jahonda keng qo‘llaniluvchi “amal qilish orqali o‘rganish + ustozlik + raqamli boshqaruv” integrativ model negizida davlat va jamiyat boshqaruvi o‘rtasidagi nomutanosib harakatlarning tendensiyasi (rahbar kadrlarni tayyorlashning an’anaviy nazariy yondashuvlari zamonaviy davlat boshqaruvi talablariga javob bermasligi) aniqlangan;

Yosh rahbarlarning kasbiy kompetensiyalari sotsiologik jihatdan operatsionallashtirilib, “strategik fikrlash”, “qaror qabul qilish”, “jamoa boshqaruvi”, “muloqot madaniyati”, “emotsional intellekt”, “raqamli ko‘nikmalar”, “inqirozli vaziyatlarni boshqarish” ko‘nikmalarining faoliyat samaradorligini ta’minlashdagi iyerarxik ahamiyati asoslab berilgan;

Rahbar kadrlar tizimini takomillashtirishda istiqbolli yoshlarni aniqlash, baholash va rivojlantirish jarayonlarini integratsiyalovchi, oflayn ekspert kuzatuvi natijalarini raqamli onlayn platformadagi kompetensiya, faollik va monitoring indikatorlari bilan uyg‘unlashtirishga asoslangan kompleksli boshqaruv modeli ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijasi quyidagilardan iborat:

“istiqbolli yosh rahbar kadrlar” fenomenini tizimli tadqiq etish va sotsiologik kategoriya sifatida tavsiflangan, sotsiologik ilmiy maktablarning istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimiga oid nazariy yondashuvlari aniqlangan;

istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini rivojlantirishning metodologik asoslari ochib berilgan, O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash tizimining o‘ziga xosligi bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan;

O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash bosqichlari sotsiologik asoslangan, rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi: jahon tajribasi holati baholangan, istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini tahlil etish sotsiologik asoslantirilgan;

yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimini rivojlantirishning ahamiyati sotsiologik jihatdan ochib berilgan, O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini samarali rivojlantirish yo‘llari nazariy va amaliy asoslantirilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqot natijalarining ishonchliligi dissertatsiyada qo‘llanilgan yondashuv va usullarning ilmiy ish maqsadiga muvofiqligi, ishda foydalanilgan nazariy yondashuvlar tarixiy va rasmiy manbalardan olingani, ishda qo‘llanilgan sotsiologik so‘rov savollarini tuzishda qoidalarga to‘liq rioya qilingani, anketadagi har bir savol nazorat savoli bilan tekshirish ta’minlangani, xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotda joriy etilgani va olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlangani bilan izohlaniladi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati dissertatsiyada keltirilgan xulosa, taklif va tavsiyalar, tadqiqot natijalaridan istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimining institutsional va tashkiliy-huquqiy asoslarini takomillashtirishga qaratilgan farmonlar, qarorlarni ishlab chiqishda manba sifatida foydalanishi bilan izohlanadi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati dissertatsiya materiallaridan “Ijtimoiy fikr” markazi tadqiqotlarida, oliy ta’limdagi “Sotsiologiya”, “Boshqaruv sotsiologiyasi”, “Yoshlar sotsiologiyasi”, “Ijtimoiy siyosat” va “Ijtimoiy ish” kabi o‘quv fanlariga darslik, o‘quv qo‘llanmalar va uslubiy tavsiyalar tayyorlashda hamda boshqaruvga doir me’yoriy-huquqiy hujjatlarni takomillashtirishda foydalanish mumkinligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarning joriy qilinishi. O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini takomillashtirish (sotsiologik tahlil) qilish asosida:

Meritokratiya tamoyillari va institutsional ishonch o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni sotsiologik tahlil qilish asosida davlat xizmatida kadrlarni saralash va baholash jarayonlarining shaffofligi, adolatliligi va ochiqligini baholashga xizmat qiluvchi empirik indikatorlar tizimiga oid taklifidan hamda jahonda keng qo‘llaniluvchi “amal qilish orqali o‘rganish + ustozlik + raqamli boshqaruv” integrativ model negizida davlat va jamiyat boshqaruvi o‘rtasidagi nomutanosib

harakatlarning tendensiyasi (rahbar kadrlarni tayyorlashning an’anaviy nazariy yondashuvlari zamonaviy davlat boshqaruvi talablariga javob bermasligi) aniqlanganligiga oid taklifidan O‘zbekiston Mahallalari Uyushmasining strategik dasturlarini ishlab chiqishda foydalanildi (O‘zbekiston Mahallalari Uyushmasining 2026-yil 15-avgustdagi №02-03-19/1499-son dalolatnomasi). Natijada, ilgari surilgan takliflar, tavsiya va xulosalar Yangi O‘zbekiston jamiyati mahallarida ijtimoiy sohaga bo‘lgan e’tibor kuchayishining ma’naviy omillaridan biri bo‘lib xizmat qilgan.

Tadqiqot ishida rahbar kadrlar tizimini takomillashtirishda istiqbolli yoshlarni aniqlash, baholash va rivojlantirish jarayonlarini integratsiyalovchi, oflayn ekspert kuzatuvi natijalarini raqamli onlayn platformadagi kompetensiya, faollik va monitoring indikatorlari bilan uyg‘unlashtirishga asoslangan kompleksli boshqaruv modeli ishlab chiqishga oid takliflardan hamda tadqiqot ishida davlat xizmati tizimida istiqbolli yosh rahbar kadrlarni shakllantirish jarayoniga ta’sir etuvchi institutsional, ijtimoiy va kompetensiyaviy omillarni o‘zaro bog‘liq holda ifodalovchi sotsiologik integrativ model ishlab chiqishga oid takliflardan O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligining faoliyatida foydalanildi (O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligining 2026-yil 15-avgustdagi 4-10-21-5793-sonli dalolatnomasi). Natijada, O‘zbekiston Respublikasi yoshlar ishlari agentligi tomonidan tashkil etilgan ijtimoiy loyihalarni amalga oshirilishida foydalanilgan.

Yosh rahbarlarning kasbiy kompetensiyalari sotsiologik jihatdan operatsionallashtirilib “strategik fikrlash”, “qaror qabul qilish samaradorligi”, “jamoa boshqaruvi”, “muloqot madaniyati”, “emotsional intellekt”, “raqamli ko‘nikmalar”, “inqirozli vaziyatlarni boshqarish” ko‘nikmalarining faoliyat samaradorligini ta’minlashdagi iyerarxik ahamiyati asoslab berilganligiga oid takliflardan “Ijtimoiy fikr” Respublika Jamoatchilik fikrini o‘rganish Markazi tomonidan 2026-yilda barcha viloyatlarda “Jamoatchilik fikrini-2024” mavzusida o‘tkazilgan sotsiologik so‘rovda ilk bor eksperimental tarzda foydalanilgan (“Ijtimoiy fikr” Respublika jamoatchilik fikrini o‘rganish Markazining 2026-yil 17-avgustdagi 01-16/228- sonli dalolatnomasi).

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta ilmiy-amaliy anjumanlar hamda 2 ta xalqaro konferensiyalarda muhokamadan o‘tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e’lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha jami 10 ta ilmiy, jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish uchun tavsiya etgan ilmiy nashrlarda 6 ta maqola (shundan 1 tasi xorijiy jurnalda), ilmiy-amaliy konferensiya to‘plamlarida 4 ta maqola (shundan 2 tasi xorijda) chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, uchta bob, 9 ta paragraf, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning umumiy hajmi 132 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiya ishining kirish qismida tadqiqot ishining dolzarbligi va zarurati, tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining asosiy ustuvor yo‘nalishlariga mosligi, muammoning o‘rganilganlik darajasi, tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti, predmeti va usullari, ilmiy yangiligi, amaliy natijalari, tadqiqot natijalarining ishonchliligi, ilmiy-amaliy ahamiyati, amaliyotga joriy etilganligi, aprobatsiyasi, nashr etilgan ishlarning soni, dissertatsiyaning tuzilishi asoslangan.

Dissertatsiya ishining **“Istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimining nazariy - metodologik asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida sotsiologiya ilmiy maktabi namoyondalari, ular yashab ijod etgan davrlar hamda mazkur ilmiy maktablar tomonidan ilgari surilgan rahbar kadrlar sohasini rivojlantirishga oid nazariyalari ko‘rib chiqildi (1-jadval):

1-jadval.

Rahbar kadrlar sohasini rivojlantirishga oid nazariyalar

T/r	Ilmiy maktablar	Ilmiy maktab namoyondalari	Ilgari surilgan nazariyalar
1.	Sharq sotsiologiya ilmiy maktabi	Al-Buxoriy Forobiy, Beruniy, Ibn Sino, Ibn Xaldun, Bahouddin Naqshbandiy Alisher Navoiy	Odamlarni turli belgilarga qarab guruhlarga bo‘lishi: kishilarning millatiga, irqiga qarab emas, balki tabiiy qobiliyatlariga, avvalo aqliy iqtidoriga hamda ilmlarni o‘rganish, hayotiy tajriba to‘plash jarayonida orttirgan bilim va ko‘nikmalariga katta ahamiyat berishi, o‘zaro yordam, dono boshqaruv, boshliq va xodimning iyerarxik munosabatlarida meyor, farosat, jamiyat rivojlanishida bidava (ibtidoiylik) va xidara (sivilizatsiya) bosqichlari; to‘g‘ri mehnat taqsimoti; inson omilini hisobga olish; mijozning roziligiga asosiy ijtimoiy va ma’naviy o‘lchov sifatida qarash, holatni to‘g‘ri baholay olish; jamoaga foydali bo‘lish ruhida tarbiyalash g‘oyasi; aql va tafakkurning bosh tamoyili sifatida belgilanishi[25].
2.	G‘arb sotsiologiya ilmiy maktabi	O.Kont, E.Dyurkgeym, G.Zimmel, L.Gumplovich, M.Veber, 3.Freyd G.Spenser, A.Marshall, P.Sorokin, T.Parsons,	Jamiyatni ilmiy asosda boshqarish zarurati, ijtimoiy muvozanatga erishish uchun yoshlar ongini ilmiy tafakkurga yo‘naltirish, pozitivizm, ijtimoiy birdamlik konsepsiyasi; mehnat taqsimoti va axloqiy tarbiya orqali yoshlar jamiyatga integratsiyalash, boshqalarga ta’sir ko‘rsatish, boshqalarni ergashtirish san’ati jamoaviylik asosida ijtimoiy institutlarni tashkil qilish[26]. Fakt va hodisalarning umumiy qoidalarini ishlab chiqish; ijtimoiy harakatni ratsionallashtirish; sotsial

[25] Imom Al-Buxoriy “Al-Jom’ al-Sahih” Toshkent: Sharq nashriyoti, 1991, 2. Al-Farobiy (Forobiy) “Al-Madina al-Fadila” (Ideal davlat). Toshkent: Sharq nashriyoti, 2005, 3. Al-Beruniy. “Hindiston haqidagi ilmiy tadqiqot” 1965-yil o‘zbek tilidagi tarjimasi O‘zbekiston Fanlar akademiyasi, Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб // Мукаммал асарлар тўплами. 20 жилдлик. Т. 14. — Тошкент: Фан, 1998. — Б. 12, Ибн Сина. Книга спасения (Китаб ан-Наджат) / Раздел о государстве и политике // Избранные философские произведения. — М.: Наука, 1980. — С. 210–235.

[26] Огюст Конт (1798 – 1857). “Курс позитивной философии” 1830 - 1842 гг., Дюркгейм Э.О разделении общественного труда. Метод социологии. − Москва: 1990; “Правила социологического метода” (1895) Л. Леви-Брюль “Первобытное мышление” Франция, 1910 г.

T/r	Ilmiy maktablar	Ilmiy maktab namoyondalari	Ilgari surilgan nazariyalar
			stratifikatsiya, aholi ijtimoiy qatlamlarini turli maqom guruhlariga bo‘lish mezoniga tayanish[27]. Evolyusiya nazariyasi; integratsiya va differensiatsiya birligi; boshqaruv institutlari tirik organizm kabi o‘sib borishi va rivojlanishi, o‘z vazifalarini bajarishi, inson kapitaliga sarmoya kiritish[28]. Insoniy munosabatlar nazariyasi; sotsial mobillik, istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimini sotsiologik modellashtirish, strategik maqsadlarini belgi–lashda tizimli yondashuv, liberalizm, inson huquqlari[29].
3.	O‘zbekiston milliy sotsiologiya maktabi	M.Bekmurodov, A.Xolbekov, Sh.Sodiqova, B.Farfiyev	Jamoatchilik fikri, mentalitet, ma’rifatli jamiyat, inklyuzivlik, farosat ilmi, insonning yuksak fazilati, jamiyat demokratik taraqqiyotining ma’naviy-axloqiy qadriyatlar bilan uyg‘unligi, aholida mutoola madaniyatini oshirish orqali ularning dunyoqarashini o‘zgartirish; ijtimoiy adolat; yosh rahbar kadrlarni davlat tomonidan ijtimoiy qo‘llab-quvvatlanishi, boshqaruvning zamonaviy mexanizmlarini amalga oshirilishi[30].

Tadqiqot natijalari asosida O‘zbekistonda yosh liderlikning sotsiologik modelini ishlab chiqish, oliy ta’lim muassasalarida “Liderlik sotsiologiyasi”, “Boshqaruv sotsiologiyasi” yo‘nalishini joriy etish, yosh rahbarlarning ijtimoiy faolligi, inson kapitali, motivatsiyasi va ijtimoiy maqomi dinamikasini muntazam sotsiologik monitoring qilish taklif etildi. Shuningdek, hududlar kesimida yosh liderlarning ijtimoiy portretini shakllantirish, universitetlar va yoshlar tashkilotlarida liderlik salohiyatini sinovdan o‘tkazuvchi sotsiologik eksperimentlarni amalga oshirish, “Yosh liderlar ijtimoiy forumi”ni muntazam tashkil etish hamda istiqbolli yosh rahbarlar haqida yagona sotsiologik ma’lumotlar bazasini shakllantirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlashda zamonaviy ta’lim usullari nazariy bilimlar bilan bir qatorda amaliy ko‘nikmalar, tanqidiy va ijodiy fikrlash, mustaqil qaror qabul qilish[31] hamda o‘zgaruvchan muhitga moslashish kompetensiyalarini

[27] G.Zimmel. Sotsiologiya. Germaniya, 1908 y. L.Gumplovich. Sotsiologiya asoslari. Germaniya, 1884-yil. F.Tennis. Jamoat va jamiyat. Germaniya. 1887-yil. Вебер М. Хозяйство и общество. — М.: ГУ ВШЭ, 2020.

[28] Спенсер Герберт / И. С. Нарский // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969-1978., Маршалл А. Принципы экономической науки. Пер. с англ. — М., Издательская группа «Прогресс», 1993. — 23 л.

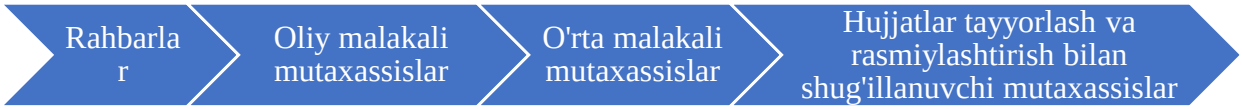
[29] *Pitirim Sorokin*. Modern Historical and Social Philosophies. — New York: Dover Publications, 1963., Мэйо, Элтон : [арх. 15 июня 2024] / Константинов А. В. // Монголы — Наноматериалы [Электронный ресурс]. — 2012. — С. 589. — (Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов ; 2004—2017, т. 21). — ISBN 978-5-85270-355-2., Parsons T. The Social System. — Glencoe: Free Press, 1951

[30] Bekmurodov M. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi. Monografiya. – Toshkent: Yoshlar nashriyot uyi, 2020. – B. 52-53.; Umarov A.A. Ijtimoiy-madaniy taraqqiyotni ta’minlash va komil inson shaxsini shakllantirishda mutolaaning roli. – Toshkent: Abdulla Qodiriy nomidagi Davlat madaniyat instituti, 2005. – B. 18.; Sodiqova Sh.M. Jamiyatni modernizatsiyalash jarayonida keksalarni ijtimoiy himoyalashning sotsiologik tahlili. Sotsiologiya fanlari bo‘yicha fan doktori diss. avtoref. – Toshkent: O‘zMU, 2016. – B. 18.; Xolbekov A.J. O‘zbekistonda jamiyatning demokratlashuvi jarayonida ijtimoiy adolatni amalga oshirish muammolari (siyosiy-sotsiologik tahlil). – Toshkent: O‘RPHDJQA, 2001. – B. 32.; Matibayev T.B. O‘zbekistonda davlat va jamiyat hayotining demokratlashuvi jarayonida ijtimoiy hamkorlik tizimini rivojlantirish omillari. Sots. f. d. (DSc) diss. – Toshkent: O‘zMU, 2017. – B. 172.; Abduazimov O. Axborotlashgan jamiyatda jamoatchilik fikri monitoringini ta’minlashda ommaviy kommunikatsiyalar sotsiologiyasining o‘rni. Monografiya. – Toshkent: Fan va texnologiyalar, 2016. – 352 b.

[31] D’Alessio F.A. Studying the impact of critical thinking on the academic performance of executive MBA students // Thinking Skills and Creativity, 2019. P. 275-283

shakllantirishga xizmat qiladi. Bunda STEAM[32] yondashuvi, keys-metod, biznes-simulyatsiyalar, munozaralar, mentorlik va kouching kabi interfaol usullarni qo‘llash[33] muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash tizimining shakllanishi O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi faoliyati bilan uzviy bog‘liq hisoblanadi. Tadqiqotda rahbar kadrlar iyerarxik tuzilmasi, ularga qo‘yiladigan kompetensiyaviy talablar hamda tayyorlash jarayonining asosiy bosqichlari tahlil qilindi (1-rasm).



1-rasm. Tashkilotning rahbar kadrlar tuzilmasi[34].

Rahbarlarning samarali faoliyati uchun zarur ko‘nikma va malakalarni tizimli rivojlantirish lozim. Shu sababli yosh rahbarlarni tayyorlashda puxta tahlilga asoslangan, rejalashtirilgan dasturlar zarur.

Yosh rahbar kadrlarni individual tayyorlashning asosiy afzalliklari va kamchiliklarini ajratib ko‘rsatish mumkin (2-rasm).

AFZALLIKLARI	KAMCHILIKLARI
- Individual maqsad va vazifalar, dastur ularga asoslanib tuziladi, - O‘qitish jadvali egiluvchan (ishdan ajralmasdan o‘qish imkoniyati mavjud), - O‘quv rejasi xodim imkoniyatlari va tashkilot ehtiyojlarini hisobga oladi, - O‘qitish qulay sur’atda, qulay vaqtda va qulay joyda o‘tkaziladi,	- Odatda ta’lim xarajatlari yuqori bo‘ladi, - Individual maqsad va vazifalarni hisobga olish uchun asosiy dasturlarga o‘zgartish kiritish zarur, - Raqobatning to‘liq yo‘qligi, xodimlarni motivasiya qilish choralarini ishlab chiqishni talab qiladi, - O‘quv jarayonida hamkasblar o‘rtasida ma’lumot almashish va yordam yo‘q.

2-rasm. Individual tayyorlashning afzalliklari va kamchiliklari[35]

Yosh rahbar kadrlarni guruhli tayyorlashning asosiy afzalliklari va kamchiliklarini ajratib ko‘rsatish mumkin (3-rasm).

AFZALLIKLARI		KAMCHILIKLARI
- Manfaatlar umumiyligi - tayyorlash jarayonida fikrlar birligi yuzaga keladi, - Uzoq muddatlilik - usullar uzoq vaqt davomida qo‘llanilishi mumkin. - Samaradorlik - 10 holatdan 9 tasida guruhli tayyorlash usullari ancha samarali hisoblanadi.		- E'tiborning tarqoqligi - yosh kadrlarning individual xususiyatlari hisobga olinmaydi. - Chalg‘ituvchi omillar - materialga doimiy ravishda diqqatni jamlash mumkin emas. - Stress - tayyorlov jarayonida yangi muhitni qabul qilishda qiyinchiliklar yuzaga kelishi.

3-rasm. Guruhli tayyorlashning afzalliklari va kamchiliklari[36]

[32] *„STEAM Rising: Why we need to put the arts into STEM education education“. Slate. Qaraldi:* 2016-11-10.; Jolly, Anne (18 November 2014). "STEM vs. STEAM: Do the Arts Belong?". *Teacher* (Education Week: Teacher). Qaraldi: 6 September 2016.STEAM ta’limi]

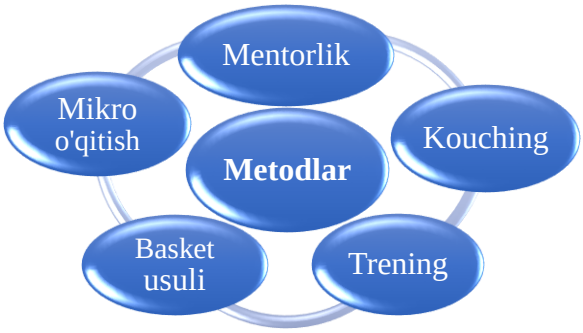
[33] Кузнецова Н.В. К вопросу применения методов активизации творческого мышления обучающихся в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров // Современная модель управления: проблемы и перспективы, 2018. С. 113-116.

[34] Muallif tomonidan quyidagi manbalar ma’lumotlari asosida tuzilgan.

[35] Ребрикова Н.В., Тихомирова А.Г. Современные методы обучения руководителей организаций. Лидерство и менеджмент Том 11, Номер 2, Апрель-июнь 2024, ISSN 2410-1664

[36] O‘sha manba

Individual tayyorlash testlar, keyslar, vebinarlar va video darslar orqali shaxsiy ehtiyojlarga moslashtirilgan ta’limni ta’minlasa, guruhli tayyorlash munozaralar, treninglar, ishbilarmonlik o‘yinlari, “aqliy hujum”, kouching va loyihalar orqali jamoaviy fikrlash, liderlik va kommunikatsiya ko‘nikmalarini rivojlantiradi. Rahbar kadrlarni tayyorlashning eng samarali usullari sifatida mentorlik, kouching, trening, mikroo‘qitish va “basket” usullarining imkoniyatlari asoslandi (4-rasm).



4-rasm. Yosh rahbar kadrlarni tayyorlash metodlari[37]

Yosh rahbar kadrlarni tayyorlash samaradorligini oshirish uchun dasturlarni individual ehtiyoj va kompetensiyalar asosida shakllantirish, individual va guruhli ta’limni uyg‘unlashtirish, STEAMni joriy etish, nazariya va amaliyot nisbatini optimallashtirish hamda monitoring va qayta aloqani yo‘lga qo‘yish taklif etildi. Uzluksiz tayyorlash modelida ehtiyojni baholash, guruhlash, amaliy keyslar, testlar, qayta aloqa va yakuniy baholash bosqichlari qamrab olinadi.

Tadqiqot ishining **“O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimining o‘ziga xos xususiyatlar”** deb nomlagan ikkinchi bobida O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash bosqichlari, shuningdek, rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi bo‘yicha jahon tajribalari ochib berilgan.

O‘zbekiston mustaqillikka erishganidan so‘ng yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi milliy taraqqiyotning strategik yo‘nalishlaridan biri sifatida shakllanib, ijtimoiy institutlarning transformatsiyasi va inson kapitalining rivojlanishi bilan uzviy bog‘liq holda takomillashib bordi.

Bosqichlar qiyosiy tahlili rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi malaka oshirish modelidan strategik liderlik va zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini shakllantiruvchi kompleks tizimga o‘tganini ko‘rsatdi.

O‘zbekistonda istiqbolli rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi so‘nggi yillarda meritokratiya, kompetensiyaviy yondashuv, ochiqlik, shaffoflik, uzluksiz ta’lim va natijadorlik tamoyillari asosida takomillashib, professional davlat xizmatini shakllantirishning muhim institutsional mexanizmiga aylandi. Mazkur tizimning huquqiy va tashkiliy asoslari “Davlat fuqarolik xizmati to‘g‘risida”gi Qonun hamda 2025-yilda qabul qilingan PF–95, PF–78 va PF–111-sonli hujjatlar bilan yanada mustahkamlandi. Bunda istiqbolli kadrlarni ochiq tanlash, milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish, kasbiy kompetensiyalarini baholash va rivojlantirish, rahbarlik lavozimlariga bosqichma-bosqich tayyorlash hamda faoliyatini natijadorlik ko‘rsatkichlari asosida baholashning zamonaviy mexanizmlari joriy etilmoqda.

[37] Обучение руководителей и управленческого персонала: методы и инструменты https://www.ispring.ru/elearning-insights/obuchenie-rukovoditelej

2-jadval.

O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash bosqichlarining qiyosiy tahlili

Bosqich	Davr	Asosiy yo‘nalishlar	Sotsiologik ahamiyat
Birinchi davr	1991-2000	Malaka oshirish markazlari tashkil etildi hamda kasbiy kompeten–siyalarga o‘tish boshlandi.	Milliy elita shakllandi; jamiyatda mafkura–viy asoslardan funksional kompetensiya–larga o‘tish jarayoni boshlandi.
Ikkinchi davr	2000-2016	Iqtisodiy liberallashuv sharoitida AKT ko‘nikmalari joriy etildi; xalqaro hamkorlik dasturlari kengaydi. Davlat bosh islohotchi tamoyili kuchaytirildi.	Jamiyat bozor iqtisodiyotiga moslashdi; ijtimoiy mobilitet kuchaydi; global boshqaruv texnologiyalarini o‘zlashtirish boshlandi.
Uchinchi davr	2017-2020	Davlat boshqaruvini soddalash–tirish, ochiqlik va hisobdorlikni kuchaytirish; KPI va kompetensiya modellari joriy etildi. Demokratik boshqaruvga asos solindi.	Jamiyatda ochiqlik va hisobdorlik madaniyati shakllandi; rahbar kadrlar faoliyati natijaga yo‘naltirildi; ijtimoiy ishonch mustahkamlandi.
To‘rtinchi davr	2021-yildan hozirga qadar	Yoshlar zaxirasi instituti, meritokratiya tamoyillari, modul asosidagi qisqa siklli treninglar, mikromalaka va masofaviy ta’lim formatlari keng joriy etildi. Raqamlashtirish jarayoni boshlandi.	Raqamli transformatsiya jarayonlari bilan uyg‘unlashdi; iqtidorli yoshlar aniqlanib, global kompetensiyalar bilan ta’minlandi; boshqaruv elitasi raqamli kompetensiyalar asosida shakllandi.

Shuningdek, Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi, Boshqaruv samaradorligi agentligi va “El-yurt umidi” jamg‘armasi hamkorligida qayta tayyorlash, malaka oshirish, xorijiy tajribani o‘zlashtirish va individual kasbiy rivojlanish imkoniyatlari kengaytirilmoqda. Hududiy darajada, xususan, Samarqand viloyatidagi “Samarqand kelajak javohirlari” klubi va “Oltin zaxira” kabi tashabbuslar iqtidorli yoshlarni aniqlash, ularni amaliy boshqaruv faoliyatiga jalb etish va istiqbolli rahbarlar zaxirasini shakllantirishning samarali mexanizmlarini namoyon etmoqda. Natijada O‘zbekistonda rahbar kadrlarni tayyorlash tizimi zamonaviy boshqaruv texnologiyalari, raqamlashtirish, strategik fikrlash va liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan yaxlit kadrlar ekotizimi sifatida shakllanmoqda.

3-jadval.

Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimining asosiy yo‘nalishlari

Yo‘nalish	Mazmuni	Kutilayotgan natija
Huquqiy-institutsional asos	Davlat fuqarolik xizmati va kadrlar siyosatini tartibga soluvchi qonunlar, Prezident farmonlari va institutsional mexanizmlarni takomillashtirish	Professional davlat xizmati uchun barqaror huquqiy baza
Kadrlarni saralash	Ochiq tanlov, meritokratiya, kompetensiyalarni baholash va milliy kadrlar zaxirasini shakllantirish	Salohiyatli va raqobatbardosh rahbar kadrlarni aniqlash
Kasbiy rivojlantirish	Qayta tayyorlash, malaka oshirish, strategik boshqaruv, liderlik, loyiha boshqaruvi va raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish	Zamonaviy boshqaruv ko‘nikmalariga ega rahbarlar korpusini shakllantirish
Yoshlar zaxirasi	“Kelajak liderlari”, “Oltin zaxira”, “Samarqand kelajak javohirlari” kabi dasturlar orqali iqtidorli yoshlarni aniqlash va qo‘llab-quvvatlash	Yangi avlod rahbarlarini shakllantirish va ijtimoiy mobilitetni kuchaytirish
Xalqaro tajriba	Xorijiy ta’lim, stajirovka va ilg‘or boshqaruv tajribalarini o‘zlashtirish	Global kompetensiyalarga ega rahbar kadrlarni tayyorlash

Jahon tajribasida meritokratiya, uzluksiz ta’lim, mentorlik, natijaga yo‘naltirilgan baholash, raqamli transformatsiya va “learning by doing” yondashuvlari o‘rganildi. Singapur, Janubiy Koreya, Kanada, BAA va OECD mamlakatlari tajribasi asosida ochiq saralash, rotatsiya, stajirovka, amaliy loyihalar, 360 darajali baholash va ustoz-shogird mexanizmlarini milliy sharoitga moslashtirish taklif etildi.

4-jadval.

Yosh rahbar kadrlarni tayyorlash bo‘yicha xorijiy tajriba

T/r	Mamlakat	Yosh rahbar kadrlarni tayyorlash mexanizmlari	Asosiy afzalliklari	O‘zbekistonda joriy etish imkoniyati
1.	**Birlashgan Arab Amirliklari**	liderlari dasturi, xalqaro universitetlar bilan hamkorlik, stajirovka	Innovatsion liderlik, amaliy tayyorgarlik	Milliy kadrlar zaxirasi, Davlat liderlik dasturlari
2.	**Kanada**	Uzluksiz ta’lim, On-the-job Learning, mentorlik	Amaliy ko‘nikma, ustoz-shogird tizimi, doimiy malaka oshirish	Davlat xizmatchilari uchun xizmat davomida o‘qitish va “ustoz-shogird” tizimini takomillashtirish
3.	**Singapur**	Meritokratiya, iqtidorli yoshlarni saralash	Shaffof kadrlar siyosati, yuqori samaradorlik	Milliy kadrlar zaxirasi, ochiq tanlov va bosqichma-bosqich yosh rahbar tayyorlash tizimi
4.	**Germaniya**	Dual ta’lim, KPI natijaga asoslangan baholash	Amaliy kompetensiyalarni shakllantirish	Davlat boshqaruvi akademiyasida amaliy stajirovka, KPI tizimi
5.	**Qozog‘iston**	Kasblarni transformatsiya qilish	Klasterlar tashkil etish	Yosh rahbarlarni davlat xizmatida qayta tayyorlash

Dissertatsiyaning “**Yangi O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini takomillashtirishning prognostik tahlili**” uchinchi bobida istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimining bugungi holati, rivojlanish tendensiyalari, islohotlar natijalari, mexanizmlar samaradorligi va mavjud muammolar sotsiologik jihatdan tahlil qilindi.

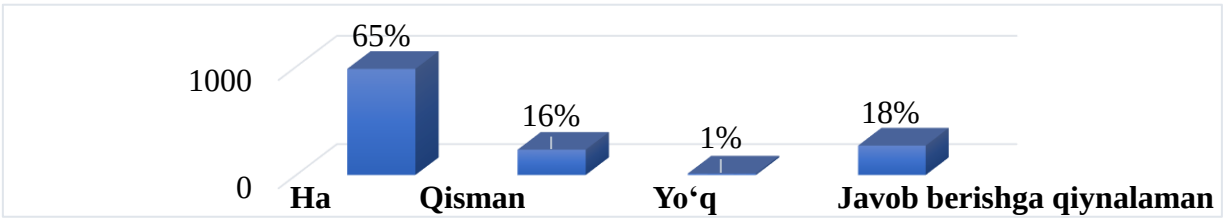
Tadqiqotda jami 1500 nafar respondent qatnashdi. Respondentlarning 65%ni erkaklar (975 nafar), 35%ni esa ayollar (525 nafar) tashkil etdi. Tadqiqot asosan davlat xizmati va boshqaruv sohasida amaliy tajribaga ega yoshlarni qamrab oldi. 28–30 yosh toifasining ustunligi ushbu davrda rahbarlik kompetensiyalari va boshqaruvga institutsional integratsiya jarayonlari faollashishini ko‘rsatadi.

Ekspert baholash so‘rovida esa 50 nafar ekspertning institutsional tarkibi tahlil qilinganda, eng yuqori ulush davlat xizmati vakillariga to‘g‘ri kelishi kuzatildi. Jumladan, 15 nafar ekspert davlat xizmati sohasidan jalb qilingan bo‘lib, mazkur ko‘rsatkich umumiy ekspertlarning asosiy qismini tashkil etgan. Bu holat tadqiqot mavzusining bevosita davlat boshqaruvi va rahbar kadrlar siyosati bilan bog‘liqligi bilan izohlanadi. Shuningdek, 10 nafar ekspert hokimlik tizimidan, 7 nafar yoshlar siyosati sohasidan, 7 nafar rahbar kadrlar tayyorlash dasturlari ishtirokchilari va mutaxassislaridan, 6 nafar ta’lim muassasalari vakillaridan, 5 nafar ilmiy-tadqiqot sohasining e’tiborli vakillari hisoblanadi.

Tadqiqotga ko‘ra, O‘zbekistonda davlat xizmatini yoshlar uchun jozibador soha sifatida respondentlarning 65 foizi (980 nafar) baholagan, 16 foiz ishtirokchilar mazkur fikrga qisman qo‘shilgan bo‘lsa, atigi 1 foiz respondent davlat xizmatini

jozibador emas deb hisoblagan. Shu bilan birga, 18 foiz ishtirokchilar mazkur masala yuzasidan aniq munosabat bildirishga qiynalgan.

Ushbu natijalar mamlakatda davlat xizmati institutining ijtimoiy legitimligi va simvolik nufuzi muayyan darajada shakllanayotganini ko‘rsatadi. Sotsiologik nuqtai nazardan davlat xizmati nafaqat mehnat faoliyati shakli, balki ***ijtimoiy maqom***, ***institutsional barqarorlik*** va ***vertikal ijtimoiy mobillik mexanizmi*** sifatida ham namoyon bo‘ladi. Ayniqsa, yoshlar orasida davlat xizmatining jozibadorligi uning barqaror mehnat munosabatlari, ijtimoiy kafolatlar, karer o‘sishi imkoniyatlari va jamiyatdagi obro‘-e’tibori bilan bevosita bog‘liq holda shakllanadi.

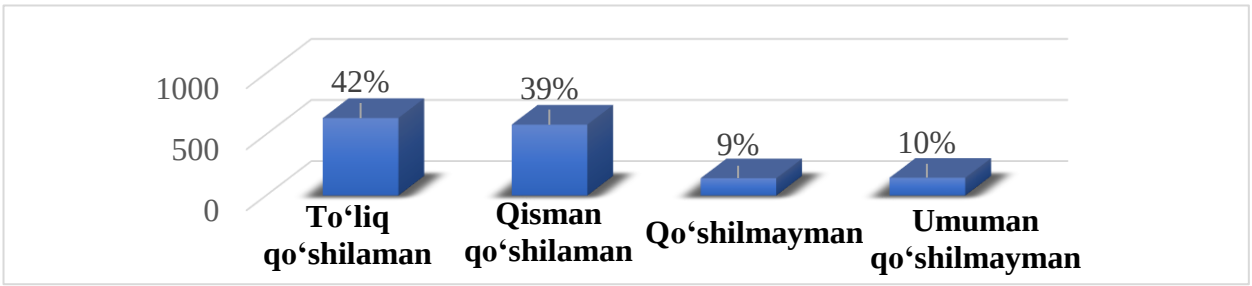


5-rasm. Davlat xizmatining yoshlar uchun jozibadorligi

“Davlat xizmatida yoshlarga yetarlicha imkoniyat yaratilmoqda” degan fikrga respondentlarning 42 foizi to‘liq, 39 foizi esa qisman qo‘shilgan. Shu tariqa umumiy ijobiy baholash 81 foizni tashkil etdi. Biroq 19 foiz ishtirokchi mazkur fikrni inkor etgan.

Ushbu ko‘rsatkich davlat xizmati tizimida yoshlarga oid institutsional islohotlar muayyan darajada ijobiy qabul qilinayotganini anglatadi. Ayniqsa: yoshlar kadrlar zaxirasi, davlat xizmatiga ochiq tanlovlar, liderlik dasturlari, stajirovka va qayta tayyorlash tizimi kabi mexanizmlar yoshlarning davlat xizmatiga kirish imkoniyatlarini kengaytirayotgani bilan izohlanadi.

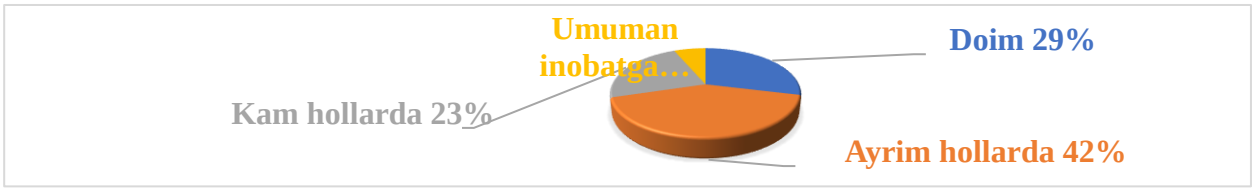
Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, yoshlarga imkoniyat yaratilishi haqidagi ijobiy tasavvurlar mavjud bo‘lsa-da, amalda karera bo‘yicha o‘sishi va rahbarlik pozitsiyalariga chiqish jarayonlarida muayyan institutsional cheklovlar saqlanib qolmoqda.



6-rasm. Davlat xizmatida yoshlarga yaratilgan imkoniyatlar

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, respondentlarning 29 foizi davlat tashkilotlarida yosh kadrlarning fikri doim inobatga olinishini bildirgan. Eng yuqori ko‘rsatkich — 42 foiz ishtirokchi “ayrim hollarda” variantini tanlagan. Shuningdek, 23 foiz respondent yoshlar fikri kam hollarda inobatga olinishini ta’kidlagan bo‘lsa, 6 foiz ishtirokchi umuman inobatga olinmasligini qayd etgan.

Ushbu natijalar davlat tashkilotlarida yoshlar ishtirokining institutsionallashuv darajasi hali to‘liq barqaror shakllanmaganini ko‘rsatadi. Ya’ni yosh kadrlarning fikri muayyan holatlarda hisobga olinayotgan bo‘lsa-da, mazkur jarayon tizimli va barqaror mexanizm sifatida to‘liq qaror topmagan.



7-rasm. Davlat tashkilotlarida yosh kadrlar fikrining inobatga olinishi

Ekspertlar rahbar kadr tanlashda avvalo bilim va kasbiy kompetensiya, murakkab vaziyatlarni tahlil qilish hamda strategik qaror qabul qilish qobiliyatini muhim mezonlar sifatida ko‘rsatdilar.

Ekspertlar samarali rahbarda insonparvarlik, adolatparvarlik, halollik, mas’uliyat, jamoa bilan ishlash va muloqot madaniyati kabi sifatlar bo‘lishi zarurligini ta’kidladilar. Ekspertlar meritokratiya asosida bilim, malaka, tajriba va liderlik salohiyatini xolis baholash, tanish-bilishchilik va norasmiy ta’sirlarning oldini olish uchun shaffof tanlov mexanizmlarini kuchaytirish zarurligini qayd etdilar.

5-jadval.

Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni rivojlantirishning institutsional mexanizmi

T/r	Tizim hosil qiluvchi element	Asosiy mazmuni	Asosiy vazifasi
1.	Institutsional-huquqiy asoslar	Davlat xizmati sohasini tartibga soluvchi me’yoriy-huquqiy hujjatlar rahbar kadrlarni tanlash, baholash, tayyorlash mexanizmlari	Meritokratiya, teng imkoniyatlar va shaffoflikni ta’minlash.
2.	Rahbarlik kompetensiyalarini baholash tizimi	Strategik fikrlash, qaror qabul qilish, jamoa bilan ishlash, innovatsion yondashuv	Yosh rahbarlarning kasbiy salohiyatini aniqlash.
3.	Kadrlar zaxirasi va karera rivojlanishi tizimi	Istiqbolli yosh rahbarlarni aniqlash, maqsadli rahbarlik lavozimiga tayyorlash	Barqaror kadrlar zaxirasini shakllantirish.
4.	Uzluksiz ta’lim va kasbiy rivojlanish mexanizmi	Qayta tayyorlash, malaka oshirish, xorijiy tajribani o‘rganish, treninglarni tashkil etish.	Bilim va ko‘nikmalarni rivojlantirib borish.
5.	Raqamli monitoring va baholash tizimi	Elektron platformalar orqali kompetensiyalar diagnostikasi	Inson resurslarini boshqa–rish, shaffoflikni oshirish.
6.	Prognoz va strategik rivojlanish mexanizmi	Talab yuqori bo‘ladigan kompetensiyalarni aniqlash, raqamli transformatsiyani hisobga olish.	Yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimining barqarorligi va raqobatbardoshligini ta’minlash.

So‘nggi yillarda istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini o‘rganishda sotsiologik yondashuvlar keng qo‘llanilmoqda. Xususan, rahbar kadrlarning kasbiy kompetensiyalari, liderlik qobiliyati, strategik fikrlash darajasi, boshqaruv

madaniyati, raqamli ko‘nikmalari va institutsional adaptatsiyasi kabi ko‘rsatkichlarni kompleks baholash orqali davlat boshqaruvi tizimining kadrlar salohiyati aniqlanmoqda. Bunday yondashuv yosh rahbarlarni tayyorlash jarayonining samaradorligini baholash, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishning ilmiy asoslangan mexanizmlarini ishlab chiqish imkonini yaratadi.

Tadqiqot natijalari asosida davlat xizmati va yosh rahbar kadrlar tizimida mavjud institutsional muammolar, ularning kelib chiqish sabablari hamda ijtimoiy oqibatlari tahlil qilindi. O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini takomillashtirishning sotsiologik tahlili asosida **“MUAMMO → SABAB → OQIBAT” analitik modeli** ishlab chiqildi. Mazkur analitik model sotsiologik ma’lumotlarni tizimlashtirish, muammolarning ichki mexanizmlarini ochib berish va amaliy takliflar ishlab chiqish imkonini beradi.

6-Jadval.

“MUAMMO → SABAB → OQIBAT” analitik modeli

Muammo	Sabab	Oqibat
Meritokratiya darajasining past qabul qilinishi	Yosh kadr tanlash jarayonida xodimning mehnati va real salohiyati munosib baholanmasligi	Institutsional ishonch pasayishi, yoshlarda adolatsizlik hissining kuchayishi
Yoshlarning lavozim bo‘yicha o‘sishidagi institutsional to‘siqlar	Katta va o‘rta avlod vakillari tomonidan kadr siyosatini yurgizishda dominant mavqeining mavjudligi	Yoshlarda motivatsiya pasayishi; salohiyatli kadrlarning tizimdan chetlashishi
Yosh rahbarlarda liderlik ko‘nikmalarining yetarli emasligi	Kasbiy ko‘nikmalarga e’tibor yuqoriligi, “learning by doing” (amaliy faoliyat orqali o‘rganish) modelining yetarli emasligi	Qaror qabul qilishda qiyinchilik, boshqaruv madaniyatining sustligi
Yoshlarning fikri institutsional darajada to‘liq inobatga olinmasligi	Vertikal boshqaruv madaniyati, rahbarlar va yoshlar o‘rtasida kommunikatsion distansiya mavjudligi	Yoshlarda institutsional begonalashuv, innovatsion g‘oyalarning kamayishi
Raqamli boshqaruvga moslashuv darajasining o‘rtachaligi	Raqamli kompetensiyalar pastligi, baholash tizimiga nisbatan ishonchning to‘liq shakllanmaganligi	Raqamli transformatsiya jarayonlarining sekinlashishi; samaradorlikni baholashda subyektivlik saqlanishi

Umuman olganda, istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini rivojlantirish meritokratik boshqaruv, kompetensiyaviy baholash, uzluksiz ta’lim, mentorlik, raqamli monitoring va strategik prognozlashni uyg‘unlashtirishni talab etadi.

XULOSA

O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlar tizimini takomillashtirish sotsiologik tahliliga bag‘ishlangan dissertatsiyada quiydagi xulosalar ishlab chiqildi:

1. Tadqiqot natijalari yosh rahbar kadrlarni tayyorlashda nazariy bilim va amaliy ko‘nikmalar o‘rtasidagi nomutanosiblikni ko‘rsatdi. Shu bois amaliyotga yo‘naltirilgan ta’limni kuchaytirish zarur.

2. Rahbarlik kompetensiyalarida tanqidiy fikrlash, strategik rejalashtirish, jamoani boshqarish, raqamli ko‘nikmalar va qaror qabul qilish muhimligi asoslandi.

3. Tadqiqot ishtirokchilarining yosh rahbar kadrlarga nisbatan umumiy munosabati ijobiy ekanligi aniqlandi. Aksariyat respondentlar davlat xizmatini barqaror, nufuzli va ijtimoiy ahamiyatga ega kasbiy faoliyat sohasi sifatida baholagan hamda o‘z kelajagini mazkur tizim bilan bog‘lash istagini bildirgan. Bu holat davlat xizmati yoshlar orasida jozibador ijtimoiy institut sifatida saqlanib qolayotganini va unga nisbatan yuqori darajadagi ijtimoiy ishonch hamda ijtimoiy umid kapitali mavjudligini anglatadi.

4. Davlat xizmatiga nisbatan ijobiy munosabat saqlanib qolgan bo‘lsa-da, institutsional ishonchning to‘liq shakllanmaganligi kuzatildi. Respondentlar davlat xizmati tizimida qaror qabul qilish, kadrlar siyosati va lavozimga tayinlash jarayonlarining adolatliligiga nisbatan ehtiyotkor munosabat bildirgan. Bu esa davlat boshqaruvi tizimida institutsional ishonchni mustahkamlashga qaratilgan chora-tadbirlarni yanada kuchaytirish zarurligini ko‘rsatadi.

5. Tadqiqot ishtirokchilari davlat xizmati tizimidagi asosiy muammolar sifatida tanish-bilishchilik, byurokratik to‘siqlar va motivatsiya yetishmasligini qayd etdilar. Mazkur holat davlat xizmatida meritokratiya tamoyillarining to‘liq institutsionallashmaganligi haqidagi ijtimoiy tasavvurlarni shakllantirmoqda. Natijada yoshlarning davlat xizmati tizimiga bo‘lgan ishonchi va karera istiqbollariga oid qarashlariga salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi omillar saqlanib qolmoqda.

6. Rahbarlik lavozimlariga ko‘tarilish jarayonlarini baholashda respondentlar ish tajribasi, bilim va malaka muhim ahamiyatga ega ekanligini ta’kidlagan bo‘lsalar-da, shaxsiy aloqalar va norasmiy munosabatlarning ham muayyan ta’sirga ega ekanligini qayd etdilar. Bu holat davlat xizmatida meritokratik va norasmiy mexanizmlar bir vaqtning o‘zida amal qilayotgan aralash ijtimoiy mobillik modeli shakllanganligini ko‘rsatadi.

7. Raqamli texnologiyalar va KPI asosidagi baholash tizimlariga nisbatan umumiy ijobiy munosabat mavjudligi aniqlandi. Shu bilan birga, respondentlarning ma’lum qismi mazkur tizimlarning mazmuni, maqsadi va amal qilish mexanizmlari bo‘yicha yetarli ma’lumotga ega emasligini bildirgan. Bu holat raqamli transformatsiya jarayonlarining muvaffaqiyati nafaqat texnik infratuzilma, balki raqamli kompetensiyalar va institutsional ishonch darajasi bilan ham bog‘liq ekanligini ko‘rsatadi.

8. Amalga oshirilgan korrelyatsion tahlil natijalari davlat xizmatida shaffoflik, meritokratiya va institutsional ishonch ko‘rsatkichlari o‘rtasida statistik jihatdan ahamiyatli o‘zaro bog‘liqlik mavjudligini tasdiqladi. Xususan, davlat xizmatida shaffoflik va adolat tamoyillari qanchalik yuqori baholansa, davlat institutlariga bo‘lgan ishonch darajasi ham shunchalik yuqori bo‘lishi kuzatildi. Bu esa meritokratiya va shaffoflik institutsional ishonchning muhim omillari ekanligini ilmiy jihatdan tasdiqlaydi.

9. Yosh rahbar kadrlarga nisbatan munosabat umumiy jihatdan ijobiy bo‘lsada, ularning amaliy tajribasi, boshqaruv malakasiga nisbatan ehtiyotkor munosabat saqlanib qolmoqda. Bu holat yosh rahbarlarni tayyorlash jarayonida amaliy rahbarlikka ruhiy identifikatsiyalash muhitini shakllantirish, mentorlik institutlarini rivojlantirish kengaytirish muhim ahamiyat kasb etishini ko‘rsatadi.

10. Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini rivojlantirishda meritokratik boshqaruv, kompetensiyaviy baholash, uzluksiz ta’lim, mentorlik, raqamli monitoring va strategik prognozlashni uyg‘unlashtirishni talab etadi.

НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.04/2025.27.12.S.01.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ШАРАФА РАШИДОВА

ТУРСУНБОЕВ ДЖАХОНГИР ШОДИЁРОВИЧ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЕРСПЕКТИВНЫХ МОЛОДЫХ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УЗБЕКИСТАНЕ (СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ)

22.00.02. – Социальная структура, социальные институты и образ жизни

АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПОСОЦИОЛОГИЧЕСКИМ НАУКАМ

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора философии по социологическим наукам (PhD) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией за номером B2025.2.PhD/S205

Диссертация выполнена в Самаркандском государственном университете имени Шарафа Рашидова.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (info@dba.uz) и информационно-образовательном портале «ZiyoNET» (www.ziyonet.uz).

Научный руководитель:	**Тагиева Гулсум Гафуровна** доктор социологических наук (DSc), доцент
Официальные оппоненты:	**Умаров Абдусалом Адилович** доктор социологических наук, профессор
	Хожиев Завкиддин Фарходович доктор социологических наук (DSc), доцент
Ведущая организация:	**Ташкентский государственный экономический университет**

Защита диссертации состоится на заседании Научого совета по присуждению ученой степени DSc.04/2025.27.12.S.01.02 при Академии государственного политике и управления при Президенте Республики Узбекистан. «_ _»_____ 2026 года в _____ часов (адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 45. Тел.: 0 (371) 232-60-47, факс: (371) 239-17-83, e-mail: info@dsba.uz Административное здание Академии государственного политике и управления при Президенте Республики Узбекистан, 2-й этаж, зал заседаний).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственного политике и управления при Президенте Республики Узбекистан (зарегистрирован под _____). Адрес: 100066, Ташкент, ул. Ислама Каримова, 45. Тел.: 0 (371) 232-60-47, факс: (371) 239-17-83, e-mail: info@dsba.uz Административное здание Академии государственного политике и управления при Президенте Республики Узбекистан, 2-й этаж, конференц-зал

Автореферат диссертации разослан «____» __ _____ 2026 года.
(№ _____ пронумерованная выписка в «____» _____ 2026 г).

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

Ш.М. Содикова
Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор социологических наук, профессор

Т.Б. Матибаев
Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению ученых степеней, доктор социологических наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и необходимость темы диссертации. В современном мире вопросы формирования системы перспективных молодых руководящих кадров, совершенствования методов их отбора, подготовки управленческих кадров, а также дальнейшее развитие системы перспективных молодых руководящих кадров приобретают особую актуальность и выдвигают на повестку дня новые задачи, имеющие общечеловеческое значение. Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в 2023 году доля государственных служащих центральных органов государственного управления в возрасте 55 лет и старше составляла в среднем 27,1 %, тогда как доля молодых служащих в возрасте 18–34 лет — 19,1 %[1]. Это свидетельствует о возрастающей актуальности вопросов формирования резерва молодых руководящих кадров в системе государственной службы и подготовки будущих руководителей.

В научных центрах и университетах развитых стран мира проводятся исследования по различным направлениям формирования и развития системы перспективных молодых руководящих кадров. В этой связи особое внимание уделяется изучению современных подходов, методов и социологических теорий, предусматривающих формирование системы перспективных молодых руководящих кадров с учётом исторических условий, внедрение передовых программ отбора и подготовки перспективных управленческих кадров, их открытый конкурсный отбор, формирование у победителей конкурса управленческих навыков, обучение по специальным образовательным программам, а также направление перспективных молодых руководящих кадров на местные и зарубежные стажировки.

В нашей стране в целях формирования резерва потенциальных и перспективных руководящих кадров, а также создания широких возможностей для всех граждан при включении в Национальный кадровый резерв внедрена Программа по отбору и подготовке перспективных управленческих кадров «100 передовых лидеров»[2]. В процессе разработки данной Программы Агентством развития государственной службы был изучен опыт аналогичных программ, реализуемых в передовых и развитых государствах (США, странах Европы, Японии, Южной Кореи, ОАЭ, Российской Федерации). В частности, на основе опыта развитых стран установлено наличие механизмов отбора кандидатов на государственную службу на основе открытого конкурса, определения минимальных требований к кандидатам, их обучения на основе профессиональных компетенций, материального стимулирования победителей конкурса, выплаты денежных премий, а также возможностей назначения на вышестоящие должности или включения в кадровый резерв.

---

[1] OECD. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. Chapter 13.2. Age Profile of the Central Administration Workforce. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.

[2] Указ Президента Республики Узбекистан от 28 февраля 2023 года № УП-27 «О Государственной программе по реализации Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы в “Год заботы о человеке и качественного образования”.

Как отметил Президент Республики Узбекистан Ш. Мирзиёев, «Новому Узбекистану нужны образованные и решительные руководители, которые глубоко понимают чаяния и стремления нашего народа и считают священным долгом преданно служить ему»[3]. Особое внимание уделяется кадровой политике, направленной на привлечение на государственную службу высококвалифицированных специалистов, обладающих высоким интеллектуальным потенциалом и новым мышлением, способных самостоятельно мыслить, являющихся патриотичными и преданными своему народу, обладающих современными знаниями и навыками. В этой связи социологический анализ проводимой работы в сфере подготовки перспективных молодых руководящих кадров, а также проведение социологических исследований по дальнейшему совершенствованию системы, способствующей подготовке молодых руководителей, приобретают важное научное и практическое значение.

Диссертационное исследование в определённой степени служит реализации задач, определённых в Указе Президента Республики Узбекистан от 19 июня 2025 года № УП-95 «О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию корпуса государственных гражданских служащих, ориентированного на профессионализм и результативность»[4], Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису и народу Узбекистана от 20 декабря 2022 года[5], Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы[6], Указе Президента Республики Узбекистан от 16 февраля 2026 года № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению реформ и выводу их на новый этап в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года»[7], Указе Президента Республики Узбекистан от 30 октября 2025 года № УП-201 «Об организационных мерах по внедрению системы стратегического планирования и развития»[8], а также других нормативно-правовых документах, регулирующих данное направление деятельности.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в рамках приоритетного направления I «Формирование системы инновационных идей и путей их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном,

[3] Ш.М. Мирзиёев. «Стратегия Нового Узбекистана». — Ташкент: Издательство «Узбекистан», 2021. — С. 244.
[4] Указ Президента Республики Узбекистан от 19 июня 2025 года № УП-95 «О мерах по организации государственной гражданской службы на основе новых подходов и формированию корпуса профессиональных и ориентированных на результат государственных служащих».
[5] Обращение Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева к Олий Мажлису и народу Узбекистана от 20 декабря 2022 года.
[6] Мирзиёев Ш.М. Стратегия Нового Узбекистана. – Ташкент: Издательство «Узбекистан», 2021. – 464 с.
[7] Указ Президента Республики Узбекистан от 16 февраля 2026 года № УП-21 «О дополнительных мерах по последовательному продолжению реформ и выведению их на новый этап в рамках приоритетных направлений развития страны до 2030 года».
[8] Указ Президента Республики Узбекистан от 30 октября 2025 года № УП-201 «Об организационных мерах по внедрению системы стратегического планирования и развития».

духовно-просветительском развитии информационного общества и демократического государства» развития науки и технологий республики.

Степень изученности проблемы. Вопросы формирования системы перспективных молодых руководящих кадров, обеспечения эффективности управления, подготовки профессиональных кадров для государственной службы и развития лидерского потенциала рассматриваются в качестве одного из важных научных направлений в социально-гуманитарных науках, особенно в социологии, политологии, государственном управлении и менеджменте. Истоки изучения данной проблемы восходят к древневосточной и западной общественной мысли.

В трудах мыслителей Востока широко освещены вопросы государственного управления, личности руководителя, справедливого общества, духовного совершенства и социальной ответственности. В частности, в трудах Абу Насра аль-Фараби[9], Абу Райхана Беруни[10], Ибн Сины[11], Алишера Навои[12], Юсуфа Хос Ходжиба[13] отмечается, что развитие общества неразрывно связано с образованностью руководителя, его приверженностью принципам справедливости и служению интересам народа, а справедливость и духовная зрелость должны выступать приоритетными принципами управления. Руководитель должен быть честным, преданным своему делу человеком, способным понимать проблемы и нужды народа.

Важные взгляды на управление государством и обществом нашли отражение также в труде Амира Темура «Темур тузуклари» («Уложения Тимура»). В нём происхождение, воспитание, дисциплина, ответственность, контроль, подбор кадров и личный пример руководителя рассматриваются как важные факторы государственного управления[14]. Амир Темур при подборе государственных служащих и должностных лиц придавал особое значение преданности, знаниям и мужеству.

В западных социологических школах вопросы лидерства, управления и социальных институтов с XIX века стали объектом научного исследования. О. Конт[15], сформировав социологию как самостоятельную науку, обосновывал необходимость научного подхода к управлению обществом. Согласно теории Г.Спенсера[16], рассматривавшего общество как сложный социальный организм, система подготовки перспективных кадров выступает важным социальным институтом, обеспечивающим эффективное функционирование государственного управления. Теория бюрократии Макса Вебера является одной из важнейших теоретических основ изучения государственного управления и системы руководящих кадров. Вебер рассматривал рациональное управление, профессиональные кадры и меритократические

[9] Фараби. Город добродетельных людей. – Ташкент: Янги аср авлоди, 2016. – С. 233.
[10] Абу Райхан Беруни. Памятники минувших поколений. – Ташкент: Фан, 1968. – С. 71.
[11] Ибн Сина. Трактат об этике. – Ташкент: Маънавият, 2000. – С. 33–37.
[12] А.Навоий “Маҳбуб ул-қулуб”. – Тошкент: Ўзбекистон, 2011. – Б. 112–118.
[13] Юсуф Хос Ходжиб. Кутадгу билиг. – Ташкент: Фан, 1971. – С. 54–61.
[14] Амир Темур. Уложения Темура. – Ташкент: Издательство имени Гафура Гуляма, 1996. – С. 89–95
[15] Auguste Comte. Course of Positive Philosophy. – New York: Harper Torchbooks, 1974. – P. 21–29.
[16] Herbert Spencer. The Study of Sociology. – London: Henry S.King & Co, 1873. – P. 58–64

принципы как важные условия эффективного государственного управления[17]. Эмиль Дюркгейм посредством теории социальных институтов и социальной солидарности обосновал значение государственного управления в обеспечении стабильности общества[18]. Талкотт Парсонс и Роберт Мертон посредством теорий социальной системы и институциональных функций исследовали функциональные аспекты системы управления[19].

В научной школе стран СНГ значительное внимание уделяется вопросам системы государственной службы, потенциала руководящих кадров, человеческого капитала и кадровой политики. В исследованиях А.Кириллова[20], В.А.Шамахова[21], Д.А.Буташина[22], А.В.Сороко[23] научно обоснованы вопросы профессиональной подготовки управленческих кадров, развития, преобразования и совершенствования системы подготовки кадров для государственного управления, управления кадровыми ресурсами государственной службы и формирования управленческого кадрового резерва.

В научных исследованиях отечественных учёных М.Бекмуродова, А.Умарова, Т.Матибаева, А.Холбекова, Ш.Содиковой, О.Абдуазимова, А.Сеитова, Б.Фарфиева[24] глубоко проанализированы общественное мнение, консенсус, компромисс, менталитет, образ мышления, просвещённое общество, инклюзивность, эмерджентность, эскапизм, наука прозорливости; обосновано, что высокие качества личности человека во многом определяются наличием самостоятельного мышления, его трудовой деятельностью и образом жизни; раскрыта взаимосвязь физических и духовных качеств человека с его образом жизни и материальным благосостоянием; исследована взаимосвязь демократического развития общества с духовно-нравственными ценностями, обусловленными особенностями народа, восточным образом мышления и традиционным укладом жизни; рассмотрено влияние повышения

---

[17] Max Weber. Economy and Society. – Berkeley: University of California Press, 1978. – P. 956–1005.

[18] Emile Durkheim. The Division of Labor in Society. – New York: Free Press, 1984. – P. 115–124.

[19] Talcott Parsons. The Social System. – London: Routledge, 1991. – P. 36–45; Robert Merton. Social Theory and Social Structure. – New York: Free Press, 1968. – P. 73–81.

[20] Кириллов А. Подготовка управленческих кадров и безопасность России. Наука. Общество. Оборона (noo-journal.ru). - 2016. - № 4 (9). DOI: 10.24411/2311-1763-2016-00032

[21] Шамахов В.А. Система профессиональной подготовки управленческих кадров как инновационный механизм развития евразийской интеграции. ЕВРАЗИЙСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: экономика, право, политика. 2015;(2):155-159.

[22] Буташин Д.А. “Совершенствование системы подготовки и развития кадров государственного управления” тема диссертации и автореферата по ВАК РФ 08.00.05., 2021.

[23] А.В.Сороко. “Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров” тема диссертации и автореферата по ВАК РФ 08.00.05., 2011.

[24] Бекмуродов М. Современная социология управления. Монография. – Ташкент: Издательский дом «Ёшлар», 2020. – С. 52–53, Умаров А.А. Роль чтения в обеспечении социально-культурного развития и формировании личности совершенного человека. – Ташкент: Государственный институт культуры имени Абдуллы Кадыри, 2005. – С. 18, Содикова Ш.М. Социологический анализ социальной защиты пожилых людей в процессе модернизации общества: автореф. дис. ... д-ра социол. наук. – Ташкент: НУУз, 2016. – С. 18, Холбеков А.Дж. Проблемы реализации социальной справедливости в процессе демократизации общества в Узбекистане (политико-социологический анализ). – Ташкент: ОРПЦПКДГС, 2001. – С. 32. Матибаев Т.Б. Факторы развития системы социального партнёрства в процессе демократизации государственной и общественной жизни в Узбекистане: дис. ... д-ра социол. наук (DSc). – Ташкент: НУУз, 2017. – С. 172, Абдуазимов О. Роль социологии массовых коммуникаций в обеспечении мониторинга общественного мнения в информационном обществе. Монография. – Ташкент: Фан ва технологиялар, 2016. – 352 с.

культуры чтения населения на изменение его мировоззрения; исследованы вопросы социальной справедливости, государственной социальной поддержки молодых руководящих кадров, внедрения современных механизмов управления, а также социального значения духовно-нравственных ценностей и национальных традиций в образе жизни общества.

В нашей стране вопросы системы государственной службы, потенциала руководящих кадров, человеческого капитала и кадровой политики исследуются на основе принципов меритократии, институционализма и компетентностного подхода. В частности, в развитых государствах широко применяются механизмы отбора и подготовки руководящих кадров, основанные на открытом конкурсном отборе, оценке компетенций, стратегическом лидерстве и инновационных моделях управления.

Несмотря на то, что в исследованиях вышеуказанных учёных системно изучены вопросы государственного управления и кадровой политики, модернизации системы государственной гражданской службы, формирования резерва руководящих кадров, привлечения молодёжи к государственному управлению и повышения эффективности управления, именно система перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане изучена недостаточно. Также недостаточно исследованы состояние референтных групп и социального капитала современной молодёжи, а также механизмы их совершенствования. В связи с этим тема настоящего диссертационного исследования имеет современную научную и практическую значимость.

Связь темы диссертации с планом научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения. Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Самаркандского государственного университета в рамках научно-исследовательского направления SY-01 «Философские основы обеспечения устойчивости социально-духовной среды в Узбекистане».

Цель исследования. Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане.

Задачи исследования:

– системно исследовать феномен «перспективные молодые руководящие кадры» и охарактеризовать его как социологическую категорию;

– научно обосновать теоретические подходы социологических научных школ к системе перспективных молодых руководящих кадров;

– раскрыть методологические основы развития системы перспективных молодых руководящих кадров;

– социологически обосновать этапы подготовки руководящих кадров в Узбекистане;

– оценить состояние мировой практики системы подготовки руководящих кадров;

– разработать научно-практические рекомендации относительно особенностей системы подготовки руководящих кадров в Узбекистане;

– определить на эмпирическом уровне методику социологических исследований при анализе системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров;

– раскрыть с социологической точки зрения значение развития системы подготовки молодых руководящих кадров;

– теоретически и практически обосновать пути эффективного развития системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане.

Объект исследования. Система подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане.

Предмет исследования. Содержание и сущность совершенствования системы перспективных молодых руководящих кадров, её особенности и социальные-политические отношения, возникающие в данном процессе.

Методы исследования. В процессе исследования были использованы такие общенаучные и эмпирические методы, как системный, исторический и сравнительный анализ, анкетный опрос, экспертный опрос и анализ документов.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

разработана социологическая интегративная модель, отражающая во взаимосвязи институциональные, социальные и компетентностные факторы, влияющие на процесс формирования перспективных молодых руководящих кадров в системе государственной службы;

на основе социологического анализа взаимосвязи принципов меритократии и институционального доверия усовершенствована система эмпирических индикаторов, позволяющих оценивать прозрачность, справедливость и открытость процессов отбора и оценки кадров на государственной службе;

на основе широко применяемой в мире интегративной модели «обучение на практике + наставничество + цифровое управление» выявлена тенденция несоответствия между государственным и общественным управлением, заключающаяся в том, что традиционные теоретические подходы к подготовке руководящих кадров не в полной мере отвечают требованиям современного государственного управления;

с позиций социологии операционализированы профессиональные компетенции молодых руководителей, обосновано иерархическое значение таких навыков, как «стратегическое мышление», «принятие решений», «управление командой», «культура коммуникации», «эмоциональный интеллект», «цифровые навыки», «управление кризисными ситуациями», в обеспечении эффективности деятельности;

разработана комплексная модель управления совершенствованием системы руководящих кадров, интегрирующая процессы выявления, оценки и развития перспективной молодёжи и основанная на сочетании результатов офлайн-экспертного наблюдения с показателями компетентности, активности и мониторинга на цифровой онлайн-платформе.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

системно исследован феномен «перспективные молодые руководящие кадры» и охарактеризован как социологическая категория, определены теоретические подходы социологических научных школ к системе перспективных молодых руководящих кадров;

раскрыты методологические основы развития системы перспективных молодых руководящих кадров, разработаны научно-практические рекомендации по особенностям системы подготовки руководящих кадров в Узбекистане;

социологически обоснованы этапы подготовки руководящих кадров в Узбекистане, оценено состояние мировой практики системы подготовки руководящих кадров, социологически обоснован анализ системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров;

раскрыто с социологической точки зрения значение развития системы подготовки молодых руководящих кадров, теоретически и практически обоснованы пути эффективного развития системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане.

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования обусловлена соответствием применённых в диссертации научных подходов и методов цели исследования, использованием в работе теоретических подходов, основанных на исторических и официальных источниках, полным соблюдением требований к разработке вопросов социологического опроса, обеспечением проверки каждого вопроса анкеты посредством контрольных вопросов, внедрением выводов, предложений и рекомендаций в практику, а также подтверждением полученных результатов компетентными организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется тем, что представленные в диссертации выводы, предложения и рекомендации могут служить источником при разработке указов и постановлений, направленных на совершенствование институциональных и организационно-правовых основ системы перспективных молодых руководящих кадров.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования материалов диссертации в исследованиях Центра изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр», при подготовке учебников, учебных пособий и методических рекомендаций по таким учебным дисциплинам высшего образования, как «Социология», «Социология управления», «Социология молодёжи», «Социальная политика» и «Социальная работа», а также при совершенствовании нормативно-правовых документов в сфере управления.

Внедрение результатов исследования. На основе проведённого социологического анализа по совершенствованию системы перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане:

предложения, связанные с системой эмпирических индикаторов, позволяющих на основе социологического анализа взаимосвязи принципов меритократии и институционального доверия оценивать прозрачность,

справедливость и открытость процессов отбора и оценки кадров на государственной службе, а также предложения по выявленной на основе интегративной модели «обучение на практике + наставничество + цифровое управление», широко применяемой в мире, тенденции несоответствия между государственным и общественным управлением, выражающейся в том, что традиционные теоретические подходы к подготовке руководящих кадров не отвечают современным требованиям государственного управления, были использованы при разработке стратегических программ Ассоциации махаллей Узбекистана (акт Ассоциации махаллей Узбекистана № 02-03-19/1499 от 15 августа 2026 года). В результате предложенные рекомендации и выводы послужили одним из духовных факторов усиления внимания к социальной сфере в махаллях общества Нового Узбекистана.

Предложения по разработке комплексной модели управления совершенствованием системы руководящих кадров, интегрирующей процессы выявления, оценки и развития перспективной молодёжи и основанной на сочетании результатов офлайн-экспертного наблюдения с показателями компетентности, активности и мониторинга на цифровой онлайн-платформе, а также предложения по разработке социологической интегративной модели, отражающей во взаимосвязи институциональные, социальные и компетентностные факторы, влияющие на процесс формирования перспективных молодых руководящих кадров в системе государственной службы, были использованы в деятельности Агентства по делам молодёжи Республики Узбекистан (акт Агентства по делам молодёжи Республики Узбекистан № 4-10-21-5793 от 15 августа 2026 года). В результате они были использованы при реализации социальных проектов, организованных Агентством по делам молодёжи Республики Узбекистан.

Предложения, основанные на социологической операционализации профессиональных компетенций молодых руководителей и обосновании иерархического значения таких навыков, как «стратегическое мышление», «эффективность принятия решений», «управление командой», «культура коммуникации», «эмоциональный интеллект», «цифровые навыки», «управление кризисными ситуациями», в обеспечении эффективности деятельности, были впервые в экспериментальном порядке использованы Центром изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр» при проведении в 2026 году во всех областях социологического опроса на тему «Общественное мнение — 2024» (акт Республиканского центра изучения общественного мнения «Ижтимоий фикр» № 01-16/228 от 17 августа 2026 года).

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 2 научно-практических конференциях и 2 международных конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 10 научных работ, в том числе 6 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских

диссертаций (из них 1 статья — в зарубежном журнале), а также 4 статьи в сборниках научно-практических конференций (из них 2 — за рубежом).

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объём диссертации составляет 132 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении диссертации обоснованы актуальность и необходимость проведения исследования, его соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики, степень изученности проблемы, связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация, определены цель, задачи, объект, предмет и методы исследования, раскрыты научная новизна и практические результаты, обоснована достоверность результатов исследования, раскрыты его научная и практическая значимость, сведения о внедрении результатов в практику, апробации, количестве опубликованных научных работ, а также структуре диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **«Теоретико-методологические основы системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров»**, рассмотрены представители различных научных школ в социологии, исторические периоды их деятельности, а также выдвинутые данными научными школами теории, направленные на развитие сферы подготовки и формирования руководящих кадров (таблица 1).

Таблица-1.

Теории развития сферы руководящих кадров

№	Научные школы	Представители научных школ	Выдвинутые теории и научные положения
1.	**Восточная социологическая научная школа**	Аль-Бухари, Аль-Фараби, Аль-Бируни, Ибн Сина, Ибн Хальдун, Бахауддин Накшбандий, Алишер Навои	Разделение людей на группы по различным признакам: акцентирование внимания не на национальной или расовой принадлежности, а на природных способностях человека, прежде всего на его интеллектуальных способностях, а также на знаниях и навыках, приобретаемых в процессе изучения наук и накопления жизненного опыта; признание важности взаимопомощи, разумного управления, соблюдения меры и благоразумия в иерархических отношениях между руководителем и сотрудником; выделение этапов бидава (первобытности) и хидары (цивилизации) в развитии общества; рациональное разделение труда; учёт человеческого фактора; рассмотрение удовлетворённости клиента в качестве одного из основных социальных и духовных критериев; способность объективно оценивать ситуацию; идея воспитания личности в духе служения интересам общества и принесения пользы коллективу; определение разума и мышления в качестве основополагающего принципа[25].

[25] Имам аль-Бухари. «Аль-Джами ал-Сахих». – Ташкент: Издательство «Шарк», 1991, Аль-Фараби (Фороби). «Аль-Мадина аль-Фадила» («Добродетельный город»). – Ташкент: Издательство «Шарк», 2005, Аль-Бируни.

№	Научные школы	Представители научных школ	Выдвинутые теории и научные положения
2.	**Западная социологическая научная школа**	О. Конт, Э. Дюркгейм, Г. Зиммель, Л. Гумплович, М. Вебер, З. Фрейд, Г. Спенсер, А. Маршалл, П. Сорокин, Т. Парсонс	Необходимость научного управления обществом; ориентация сознания молодёжи на научное мышление как условие достижения социальной стабильности; концепции позитивизма и социальной солидарности; интеграция молодёжи в общество посредством разделения труда и нравственного воспитания; способность оказывать влияние на других и искусство вести за собой людей; формирование социальных институтов на основе коллективизма[26]. Разработка общих закономерностей фактов и явлений; рационализация социального действия; социальная стратификация и опора на критерии разделения населения на различные статусные группы[27]. Теория эволюции; единство интеграции и дифференциации; развитие и функционирование институтов управления по аналогии с живым организмом, последовательное выполнение ими своих функций; инвестирование в человеческий капитал[28]. Теория человеческих отношений; социальная мобильность; социологическое моделирование системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров; системный подход к определению её стратегических целей; либерализм; права человека[29].
3.	**Национальная социологическая школа Узбекистана**	М.Бекмуродов, А.Холбеков, Ш.Содикова, Б.Фарфиев	Общественное мнение, менталитет, просвещённое общество, инклюзивность, искусство благоразумия, высокие человеческие качества, гармоничное сочетание демократического развития общества с духовно-нравственными ценностями; изменение мировоззрения населения посредством повышения культуры чтения; социальная справедливость; государственная социальная поддержка молодых руководящих кадров; реализация современных механизмов управления[30].

«Научное исследование об Индии». Перевод на узбекский язык, 1965 г. – Ташкент: Академия наук Республики Узбекистан. Алишер Навои. Махбуб ул-кулуб // Полное собрание сочинений: в 20 томах. Т. 14. – Ташкент: Фан, 1998. – С. 12, Ибн Сина. Книга спасения (Китаб ан-Наджат) / Раздел о государстве и политике // Избранные философские произведения. – М.: Наука, 1980. – С. 210–235.

[26] Огюст Конт (1798 – 1857). “Курс позитивной философии” 1830 - 1842 гг., Дюркгейм Э.О разделении общественного труда. Метод социологии. − Москва: 1990; “Правила социологического метода” (1895) Л. Леви-Брюль “Первобытное мышление” Франция, 1910 г.

[27] G.Zimmel. Sotsiologiya. Germaniya, 1908 y. L.Gumplovich. Sotsiologiya asoslari. Germaniya, 1884-yil. F.Tennis. Jamoat va jamiyat. Germaniya. 1887-yil. Вебер М. Хозяйство и общество. — М.: ГУ ВШЭ, 2020.

[28] Спенсер Герберт / И. С. Нарский // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1969-1978., Маршалл А. Принципы экономической науки. Пер. с англ. — М., Издательская группа «Прогресс», 1993. - С. 23.

[29] Pitirim Sorokin. Modern Historical and Social Philosophies. — New York: Dover Publications, 1963., Мэйо, Элтон : [арх. 15 июня 2024] / Константинов А. В. // Монголы — Наноматериалы [Электронный ресурс]. — 2012. — С. 589. — (Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов ; 2004—2017, т. 21). — ISBN 978-5-85270-355-2., Parsons T. The Social System. — Glencoe: Free Press, 1951

[30] Бекмуродов М. Современная социология управления: монография. – Ташкент: Издательский дом «Ёшлар», 2020. – С. 52–53, Умаров А.А. Роль чтения в обеспечении социально-культурного развития и формировании личности совершенного человека. – Ташкент: Государственный институт культуры имени Абдуллы Кадыри, 2005. – С. 18, Содикова Ш.М. Социологический анализ социальной защиты пожилых людей в процессе модернизации общества: автореф. дис. ... д-ра социол. наук. – Ташкент: Национальный университет Узбекистана, 2016. – С. 18, Холбеков А.Дж. Проблемы реализации социальной справедливости в процессе

На основе результатов исследования предложено разработать социологическую модель молодёжного лидерства в Узбекистане, внедрить в высших образовательных учреждениях направления «Социология лидерства» и «Социология управления», а также осуществлять систематический социологический мониторинг динамики социальной активности, человеческого капитала, мотивации и социального статуса молодых руководителей. Кроме того, разработаны практические рекомендации по формированию социального портрета молодых лидеров в региональном разрезе, проведению социологических экспериментов по выявлению лидерского потенциала в университетах и молодёжных организациях, регулярной организации «Социального форума молодых лидеров», а также созданию единой социологической информационной базы данных о перспективных молодых руководящих кадрах.

При подготовке перспективных молодых руководящих кадров современные методы обучения наряду с теоретическими знаниями способствуют формированию практических навыков, критического и творческого мышления, способности к самостоятельному принятию решений[31], а также компетенций, обеспечивающих адаптацию к изменяющейся среде. В данном контексте важное значение имеет применение интерактивных методов, таких как STEAM-подход[32], кейс-метод, бизнес-симуляции, дискуссии, наставничество и коучинг[33].

Формирование системы подготовки руководящих кадров в Узбекистане неразрывно связано с деятельностью Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. В исследовании проанализированы иерархическая структура руководящих кадров, предъявляемые к ним компетентностные требования, а также основные этапы процесса их подготовки (рисунок 1).



Рисунок 1. Структура руководящих кадров организации[34].

демократизации общества в Узбекистане (политико-социологический анализ). – Ташкент: ОРПЦПКДГС, 2001. – С. 32, Матибаев Т.Б. Факторы развития системы социального партнёрства в процессе демократизации государственной и общественной жизни в Узбекистане: дис. ... д-ра социол. наук (DSc). – Ташкент: Национальный университет Узбекистана, 2017. – С. 172, Абдуазимов О. Роль социологии массовых коммуникаций в обеспечении мониторинга общественного мнения в информационном обществе: монография. – Ташкент: Фан ва технологиялар, 2016. –С. 352.

[31] D'Alessio F.A. Studying the impact of critical thinking on the academic performance of executive MBA students // Thinking Skills and Creativity, 2019. P. 275-283

[32] „STEAM Rising: Why we need to put the arts into STEM education education". *Slate*. Qaraldi: 2016-11-10.; Jolly, Anne (18 November 2014). "STEM vs. STEAM: Do the Arts Belong?". Teacher (Education Week: Teacher). Qaraldi: 6 September 2016.STEAM ta'limi]

[33] Кузнецова Н.В. К вопросу применения методов активизации творческого мышления обучающихся в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров // Современная модель управления: проблемы и перспективы, 2018. С. 113-116.

[34] Составлено автором на основе данных следующих источников: Ережепова, 2020; Мехреньгина, 2021.

Для обеспечения эффективной деятельности руководителей необходимо систематически развивать необходимые профессиональные навыки и компетенции. В связи с этим подготовка молодых руководителей должна осуществляться на основе тщательно проработанных и планомерных программ, основанных на глубоком анализе.

Можно выделить основные преимущества и недостатки индивидуальной подготовки молодых руководящих кадров (рисунок 2).

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
• Индивидуальные цели и задачи, на основе которых разрабатывается программа обучения; • гибкий график обучения, позволяющий проходить обучение без отрыва от работы; • учебный план, учитывающий возможности сотрудника и потребности организации; • возможность обучения в удобном темпе, в удобное время и в удобном месте.	• Как правило, характеризуется высокими затратами на обучение; • требует внесения изменений в основные программы с учётом индивидуальных целей и задач; • отсутствие полноценной конкурентной среды обусловливает необходимость разработки дополнительных мер мотивации сотрудников; • в процессе обучения отсутствуют обмен информацией и взаимопомощь между коллегами.

Рисунок 2. Преимущества и недостатки индивидуальной подготовки[35]

Можно выделить основные преимущества и недостатки групповой подготовки молодых руководящих кадров (рисунок 3).

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
• Общность интересов — в процессе подготовки формируется единство взглядов и мнений; • Долговременность — применяемые методы могут использоваться в течение длительного периода; • Эффективность — в 9 случаях из 10 методы групповой подготовки характеризуются высокой эффективностью.	• Рассеянность внимания — индивидуальные особенности молодых кадров не учитываются; • Отвлекающие факторы — невозможность постоянно концентрировать внимание на учебном материале; • Стресс — возникновение трудностей при адаптации к новой среде в процессе подготовки.

Рисунок 3. Преимущества и недостатки групповой подготовки[36]

Если индивидуальная подготовка обеспечивает обучение, адаптированное к личным потребностям посредством тестов, кейсов, вебинаров и видеозанятий, то групповая подготовка способствует развитию навыков коллективного мышления, лидерства и коммуникации посредством дискуссий, тренингов, деловых игр, метода «мозгового штурма», коучинга и

[35] Ребрикова Н.В., Тихомирова А.Г. Современные методы обучения руководителей организаций. Лидерство и менеджмент Том 11, Номер 2, Апрель-июнь 2024, ISSN 2410-1664

[36] Тот же источник

проектной деятельности. В качестве наиболее эффективных методов подготовки руководящих кадров обоснованы возможности наставничества, коучинга, тренингов, микрообучения и метода «баскет» (in-basket) (рисунок 4).



Рисунок 4. Методы подготовки молодых руководящих кадров [37]

Для повышения эффективности подготовки молодых руководящих кадров предложено формировать программы с учётом индивидуальных потребностей и компетенций, сочетать индивидуальное и групповое обучение, внедрять STEAM-подход, оптимизировать соотношение теоретической и практической подготовки, а также обеспечить системный мониторинг и обратную связь. Модель непрерывной подготовки включает такие этапы, как оценка потребностей, формирование групп, работа с практическими кейсами, тестирование, получение обратной связи и итоговая оценка.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **«Особенности системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане»**, раскрыты этапы подготовки руководящих кадров в Узбекистане, а также представлен мировой опыт в сфере подготовки руководящих кадров.

После обретения Узбекистаном независимости система подготовки молодых руководящих кадров сформировалась как одно из стратегических направлений национального развития и совершенствовалась во взаимосвязи с трансформацией социальных институтов и развитием человеческого капитала.

Сравнительный анализ этапов показал, что система подготовки руководящих кадров перешла от модели повышения квалификации к комплексной системе, ориентированной на формирование стратегического лидерства и современных управленческих компетенций.

В последние годы система подготовки перспективных руководящих кадров в Узбекистане совершенствуется на основе принципов меритократии, компетентностного подхода, открытости, прозрачности, непрерывного образования и результативности, превратившись в важный институциональный механизм формирования профессиональной государственной службы.

---

[37] Обучение руководителей и управленческого персонала: методы и инструменты https://www.ispring.ru/elearning-insights/obuchenie-rukovoditelej

Таблица 2.

Сравнительный анализ этапов подготовки руководящих кадров в Узбекистане

Этап	Период	Основные направления	Социологическое значение
Первый этап	**1991–2000 гг.**	Созданы центры повышения квалификации, начат переход к модели профессиональных компетенций.	Сформировалась национальная элита; в обществе начался процесс перехода от идеологических основ к функциональным компетенциям.
Второй этап	**2000–2016 гг.**	В условиях экономической либерализации внедрены навыки в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), расширены программы международного сотрудничества. Усилен принцип государства как главного реформатора.	Общество адаптировалось к условиям рыночной экономики; усилилась социальная мобильность; началось освоение глобальных управленческих технологий.
Третий этап	**2017–2020 гг.**	Упрощение системы государственного управления, усиление открытости и подотчётности; внедрены модели KPI и компетенций. Заложены основы демократического управления.	В обществе сформировалась культура открытости и подотчётности; деятельность руководящих кадров стала ориентированной на достижение результатов; укрепилось социальное доверие.
Четвертый этап	**С 2021 года по настоящее время**	Широко внедрены институт кадрового резерва молодёжи, принципы меритократии, краткосрочные модульные программы подготовки, форматы микроквалификации и дистанционного обучения. Начался процесс цифровизации.	Система подготовки руководящих кадров интегрировалась с процессами цифровой трансформации; выявлялась талантливая молодёжь и обеспечивалось формирование глобальных компетенций; управленческая элита стала формироваться на основе цифровых компетенций.

Правовые и организационные основы данной системы были дополнительно укреплены Законом Республики Узбекистан «О государственной гражданской службе», а также нормативно-правовыми актами 2025 года № ПФ–95, № ПФ–78 и № ПФ–111. В рамках данной системы внедряются современные механизмы открытого отбора перспективных кадров, формирования национального кадрового резерва, оценки и развития профессиональных компетенций, поэтапной подготовки к руководящим должностям, а также оценки эффективности деятельности на основе показателей результативности. Кроме того, в сотрудничестве Академии политики и управления, Агентства эффективности управления и Фонда «Эл-юрт умиди» расширяются возможности переподготовки, повышения квалификации, освоения зарубежного опыта и индивидуального

профессионального развития. На региональном уровне, в частности, такие инициативы, как клуб «Самарканд — жемчужины будущего» и «Золотой резерв» в Самаркандской области, демонстрируют эффективные механизмы выявления талантливой молодёжи, её привлечения к практической управленческой деятельности и формирования резерва перспективных руководителей. В результате система подготовки руководящих кадров в Узбекистане формируется как целостная кадровая экосистема, ориентированная на развитие современных управленческих технологий, цифровизацию, стратегическое мышление и лидерские компетенции.

Таблица 3.

Основные направления системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров

Направление	Содержание	Ожидаемый результат
Правовая и институциональная основа	Совершенствование законов, указов Президента и институциональных механизмов, регулирующих государственную гражданскую службу и кадровую политику	Устойчивая правовая база для профессиональной государственной службы
Отбор кадров	Открытый конкурсный отбор, реализация принципов меритократии, оценка компетенций и формирование национального кадрового резерва	Выявление потенциала и конкурентоспособных руководящих кадров
Профессиональное развитие	Переподготовка, повышение квалификации, развитие компетенций в сфере стратегического управления, лидерства, проектного управления и цифровых технологий	Формирование корпуса руководителей, обладающих современными управленческими компетенциями
Молодёжный кадровый резерв	Выявление и поддержка талантливой молодёжи посредством таких программ, как «Лидеры будущего», «Золотой резерв», «Самарканд — жемчужины будущего»	Формирование руководителей нового поколения и повышение социальной мобильности
Международный опыт	Получение зарубежного образования, прохождение стажировок и освоение передового опыта государственного управления.	Подготовка руководящих кадров, обладающих глобальными компетенциями.

В рамках изучения мирового опыта были рассмотрены подходы, основанные на принципах меритократии, непрерывного образования, наставничества, оценки, ориентированной на результат, цифровой трансформации и «обучения посредством практической деятельности» (learning by doing). На основе опыта Сингапура, Республики Корея, Канады, ОАЭ и стран ОЭСР предложено адаптировать к национальным условиям механизмы открытого отбора, ротации, стажировки, реализации практико-ориентированных проектов, оценки по методу «360 градусов» и системы наставничества.

Таблица 4.

Зарубежный опыт подготовки молодых руководящих кадров

T/r	Страна	Основной механизм подготовки руководящих кадров	Основные преимущества	Возможность внедрения в Узбекистане
1.	**Объединённые Арабские Эмираты**	Программа подготовки лидеров, сотрудничество с международными университетами, стажировки;	Инновационное лидерство, практическая подготовка	Национальный кадровый резерв, государственные программы подготовки лидеров
2.	**Канада**	Непрерывное образование, обучение непосредственно на рабочем месте (On-the-job Learning), наставничество;	Практические навыки, система наставничества, непрерывное повышение квалификации	Совершенствование системы обучения государственных служащих непосредственно в процессе служебной деятельности и системы «наставник — ученик»
3.	**Сингапур**	Меритократия, отбор талантливой молодёжи;	Прозрачная кадровая политика, высокая результативность, меритократия	Национальный кадровый резерв, открытый конкурсный отбор и поэтапная система подготовки руководителей
4.	**Германия**	Дуальное обучение, оценка результатов на основе KPI;	Формирование практических компетенций	Практическая стажировка в Академии государственного управления, система KPI
5.	**Казахстан**	Трансформация профессий.	Создание кластеров	Переподготовка молодых руководителей в системе государственной службы

В третьей главе диссертации, озаглавленной **«Прогностический анализ совершенствования системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Новом Узбекистане»**, с социологической точки зрения проанализированы современное состояние системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров, тенденции её развития, результаты проводимых реформ, эффективность действующих механизмов, а также существующие проблемы.

В исследовании приняли участие 1500 респондентов. Из общего числа респондентов 65% составили мужчины (975 человек), 35% — женщины (525 человек). В исследовании преимущественно приняли участие молодые люди, имеющие практический опыт в сфере государственной службы и управления. Преобладание респондентов в возрасте 28–30 лет свидетельствует об активизации в данном возрастном периоде процессов формирования управленческих компетенций и институциональной интеграции в систему управления.

При анализе институционального состава 50 экспертов, принявших участие в экспертном опросе, было установлено, что наибольшую долю составили представители сферы государственной службы. В частности, к экспертному опросу были привлечены 15 экспертов из сферы государственной

службы, что составило основную часть общей совокупности экспертов. Данное обстоятельство обусловлено непосредственной связью темы исследования с вопросами государственного управления и кадровой политики в отношении руководящих кадров. Кроме того, в состав экспертов вошли 10 представителей системы хокимиятов, 7 специалистов в сфере молодёжной политики, 7 участников и специалистов программ подготовки руководящих кадров, 6 представителей образовательных учреждений, а также 5 авторитетных представителей научно-исследовательской сферы.

Согласно результатам исследования, 65% респондентов (980 человек) оценили государственную службу в Узбекистане как привлекательную сферу для молодёжи. 16% участников частично согласились с данным утверждением, тогда как лишь 1% респондентов сочли государственную службу непривлекательной. Вместе с тем 18% участников затруднились выразить определённое отношение по данному вопросу.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в стране в определённой степени формируются социальная легитимность и символический престиж института государственной службы. С социологической точки зрения государственная служба выступает не только как форма трудовой деятельности, но и как социальный статус, механизм институциональной стабильности и вертикальной социальной мобильности. В особенности среди молодёжи привлекательность государственной службы формируется в непосредственной связи со стабильностью трудовых отношений, социальными гарантиями, возможностями карьерного роста, а также её общественным авторитетом и престижем.

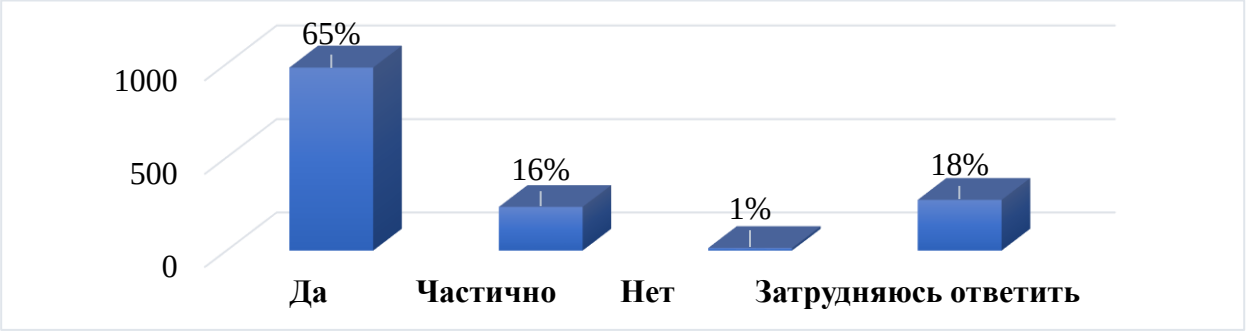


Рисунок 5. Привлекательность государственной службы для молодежи

С утверждением «В государственной службе для молодёжи создаются достаточные возможности» полностью согласились 42% респондентов, ещё 39% — частично. Таким образом, совокупная положительная оценка составила 81%. Вместе с тем 19% участников не согласились с данным утверждением.

Данный показатель свидетельствует о том, что институциональные реформы, направленные на расширение возможностей молодёжи в системе государственной службы, в определённой степени воспринимаются положительно. В частности, такие механизмы, как кадровый резерв молодёжи, открытый конкурсный отбор на государственную службу, программы

лидерства, стажировка и система переподготовки, способствуют расширению возможностей молодёжи для поступления на государственную службу.

Проведённый анализ показывает, что, несмотря на наличие позитивных представлений о создании возможностей для молодёжи, в процессах карьерного роста и продвижения на руководящие должности сохраняются определённые институциональные ограничения.

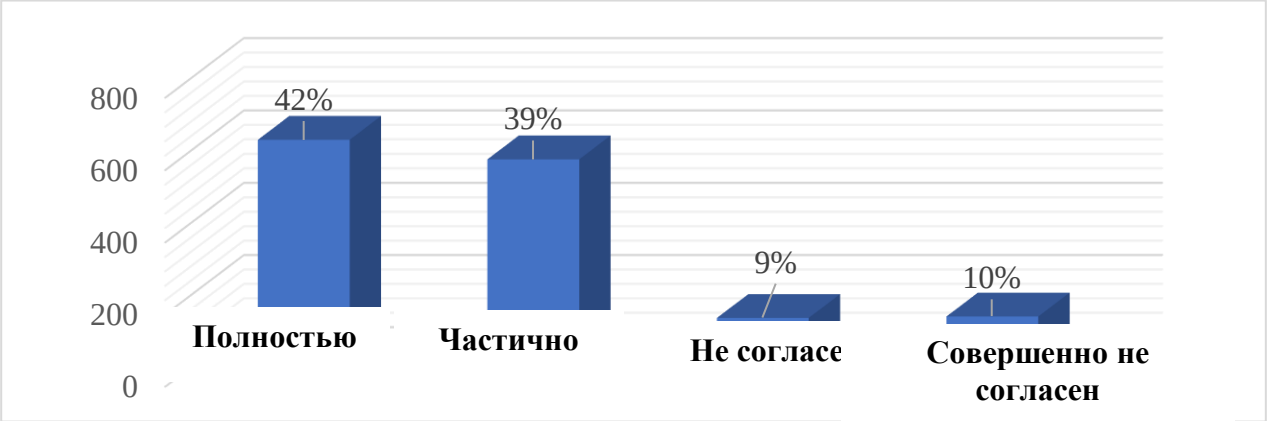


Рисунок 6. Возможности, предоставляемые молодежи на государственной службе

Согласно результатам исследования, 29% респондентов отметили, что в государственных организациях мнение молодых кадров всегда учитывается. Наибольшая доля — 42% участников — выбрала вариант «в отдельных случаях». Кроме того, 23% респондентов указали, что мнение молодёжи учитывается редко, тогда как 6% участников отметили, что оно вообще не принимается во внимание.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что уровень институционализации участия молодёжи в деятельности государственных организаций ещё не приобрёл устойчивого и системного характера. Иными словами, несмотря на то что мнение молодых кадров учитывается в определённых ситуациях, данный процесс пока не сформировался в качестве полноценного, системного и устойчивого институционального механизма.



Рисунок 7. Учет мнения молодых кадров в государственных организациях

Эксперты отметили, что при отборе руководящих кадров в качестве первостепенных критериев следует учитывать уровень знаний и профессиональные компетенции, способность анализировать сложные ситуации и принимать стратегические решения.

Эксперты подчеркнули необходимость наличия у эффективного руководителя таких качеств, как гуманность, справедливость, честность, ответственность, способность работать в команде и культура коммуникации. Они также отметили необходимость объективной оценки знаний, квалификации, опыта и лидерского потенциала на основе принципов меритократии, а также усиления механизмов прозрачного конкурсного отбора в целях предотвращения проявлений кумовства, личных связей и неформального влияния.

В последние годы при изучении системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров широко применяются социологические подходы. В частности, посредством комплексной оценки таких показателей, как профессиональные компетенции руководящих кадров, лидерские способности, уровень стратегического мышления, управленческая культура, цифровые навыки и институциональная адаптация, определяется кадровый потенциал системы государственного управления. Такой подход позволяет оценивать эффективность процесса подготовки молодых руководителей, выявлять существующие проблемы и разрабатывать научно обоснованные механизмы их устранения.

Таблица 5.

Институциональный механизм развития перспективных молодых руководящих кадров

T/r	Системообразующий элемент	Основное содержание	Основная задача
1.	Институционально-правовые основы	Нормативно-правовые документы, регулирующие сферу государственной службы, а также механизмы отбора, оценки и подготовки руководящих кадров	Обеспечение меритократии, равных возможностей и прозрачности
2.	Система оценки управленческих компетенций	Стратегическое мышление, принятие решений, работа в команде, инновационный подход	Выявление профессионального потенциала молодых руководителей
3.	Система кадрового резерва и карьерного развития	Выявление перспективных молодых руководителей и их целевая подготовка к занятию руководящих должностей	Формирование устойчивого кадрового резерва
4.	Механизм непрерывного образования и профессионального развития	Переподготовка, повышение квалификации, изучение зарубежного опыта, организация тренингов	Непрерывное развитие знаний и навыков
5.	Система цифрового мониторинга и оценки	Диагностика компетенций посредством электронных платформ	Управление человеческими ресурсами, повышение уровня прозрачности
6.	Механизм прогнозирования и стратегического развития	Выявление компетенций, пользующихся повышенным спросом, с учётом процессов цифровой трансформации	Обеспечение устойчивости и конкурентоспособности системы подготовки молодых руководящих кадров

На основе результатов исследования были проанализированы существующие институциональные проблемы в системе государственной службы и подготовки молодых руководящих кадров, причины их возникновения, а также социальные последствия. На основе социологического анализа системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане разработана **аналитическая модель «ПРОБЛЕМА → ПРИЧИНА → ПОСЛЕДСТВИЕ»**. Данная аналитическая модель позволяет систематизировать социологические данные, раскрыть внутренние механизмы возникновения и воспроизводства проблем, а также разработать практические предложения по их устранению.

Таблица 6.

Аналитическая модель «ПРОБЛЕМА → ПРИЧИНА → ПОСЛЕДСТВИЕ»

Проблема	Причина	Последствие
Низкое восприятие уровня меритократии	Недостаточная оценка труда и реального потенциала сотрудника в процессе отбора молодых кадров	Снижение институционального доверия, усиление чувства несправедливости среди молодёжи
Институциональные барьеры карьерного роста молодёжи	Доминирующее положение представителей старшего и среднего поколений в проведении кадровой политики	Снижение мотивации молодёжи; отток перспективных кадров из системы
Недостаточный уровень лидерских навыков у молодых руководителей	Чрезмерная ориентация на профессиональные навыки при недостаточном использовании модели «learning by doing» (обучение посредством практической деятельности)	Затруднения в принятии решений, недостаточный уровень управленческой культуры
Неполный учёт мнения молодёжи на институциональном уровне	Вертикальная управленческая культура и наличие коммуникационной дистанции между руководителями и молодёжью	Институциональное отчуждение молодёжи, снижение количества инновационных идей
Средний уровень адаптации к цифровому управлению	Низкий уровень цифровых компетенций и недостаточная сформированность доверия к системе оценки	Замедление процессов цифровой трансформации; сохранение субъективности при оценке результативности

В целом, развитие системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров требует комплексного сочетания меритократического управления, компетентностной оценки, непрерывного образования, наставничества, цифрового мониторинга и стратегического прогнозирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации, посвящённой социологическому анализу совершенствования системы перспективных молодых руководящих кадров в Узбекистане, разработаны следующие выводы:

1. Результаты исследования показали наличие несоответствия между теоретическими знаниями и практическими навыками в процессе подготовки молодых руководящих кадров. В связи с этим обоснована необходимость усиления практико-ориентированного обучения.

2. Обоснована значимость таких управленческих компетенций, как критическое мышление, стратегическое планирование, управление командой, цифровые навыки и принятие решений.

3. Установлено, что общее отношение участников исследования к молодым руководящим кадрам имеет положительный характер. Большинство респондентов оценили государственную службу как стабильную, престижную и социально значимую сферу профессиональной деятельности, а также выразили желание связать своё профессиональное будущее с данной системой. Это свидетельствует о том, что государственная служба сохраняет статус привлекательного социального института среди молодёжи, характеризующегося высоким уровнем социального доверия и сформированным капиталом социальных ожиданий.

4. Несмотря на сохранение положительного отношения к государственной службе, выявлена недостаточная сформированность институционального доверия. Респонденты проявляют осторожное отношение к справедливости процессов принятия решений, кадровой политики и назначения на должности в системе государственной службы. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего усиления мер, направленных на укрепление институционального доверия в системе государственного управления.

5. Участники исследования в качестве основных проблем системы государственной службы отметили кумовство, бюрократические барьеры и недостаток мотивации. Данное обстоятельство формирует социальные представления о недостаточной институционализации принципов меритократии в государственной службе. В результате сохраняются факторы, негативно влияющие на доверие молодежи к системе государственной службы и её представления о карьерных перспективах.

6. При оценке процессов продвижения на руководящие должности респонденты подчеркнули важность опыта работы, знаний и квалификации, однако одновременно отметили определённое влияние личных связей и неформальных отношений. Это свидетельствует о формировании смешанной модели социальной мобильности, в рамках которой в государственной службе одновременно функционируют меритократические и неформальные механизмы.

7. Установлено наличие в целом положительного отношения к цифровым технологиям и системам оценки на основе KPI. Вместе с тем определённая

часть респондентов отметила недостаточную информированность о содержании, целях и механизмах функционирования данных систем. Это свидетельствует о том, что успешность процессов цифровой трансформации зависит не только от технической инфраструктуры, но и от уровня цифровых компетенций и институционального доверия.

8. Результаты проведённого корреляционного анализа подтвердили наличие статистически значимой взаимосвязи между показателями прозрачности, меритократии и институционального доверия в системе государственной службы. В частности, установлено, что чем выше респонденты оценивают уровень прозрачности и соблюдение принципов справедливости в государственной службе, тем выше уровень доверия к государственным институтам. Это научно подтверждает, что меритократия и прозрачность являются важными факторами формирования институционального доверия.

9. Несмотря на в целом положительное отношение к молодым руководящим кадрам, сохраняется определённая осторожность в отношении их практического опыта и управленческих навыков. Данное обстоятельство свидетельствует о важности формирования в процессе подготовки молодых руководителей среды, способствующей практической управленческой идентификации, а также расширения и развития институтов наставничества.

10. Развитие системы подготовки перспективных молодых руководящих кадров требует интеграции меритократического управления, компетентностной оценки, непрерывного образования, наставничества, цифрового мониторинга и стратегического прогнозирования.

SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING SCIENTIFIC DEGREES DSc.04/2025.27.12.S.01.02 UNDER THE ACADEMY OF PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

SAMARKAND STATE UNIVERSITY NAMED AFTER SHAROF RASHIDOV

TURSUNBOYEV JAHONGIR SHODIYOR UGLI

IMPROVING THE SYSTEM OF PROMISING YOUNG LEADERSHIP CADRES IN UZBEKISTAN (A SOCIOLOGICAL ANALYSIS)

22.00.02. – Social institutions, social structure and mood of life

ABSTRACT OF DISSERTATION OF DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) ON SOCIOLOGICAL SCIENCES

Toshkent – 2026

The theme of the doctoral (PhD) dissertation on sociological sciences was registered by the Supreme Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under B2025.2.PhD/S205

The dissertation has been prepared at the Samarkand state university named after Sharof Rashidov.

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

Scientific consultant:	**Tagiyeva Gulsum Gafurovna** Doctor of Sociological Sciences (DSc), Associate professor
Official opponents:	**Umarov Abdusalom Adilovich** Doctor of Sociological Sciences, Professor
	Khojiyev Zavqiddin Farxodovich Doctor of Sociological Sciences (DSc), Associate professor
Leading organization:	**Tashkent state university of Economics**

The defense of the dissertation will be held at the meeting of the Scientific Council for the award of degrees DSc.04/2025.27.12.S.01.02 at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. On "__ __"_____ 2026 at _____ hours (Address: 100066, Tashkent, 45 Islam Karimov St. Tel: 0 (371) 232-60-47, fax: (371) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz. Administrative building of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, 2nd floor, meeting hall).

The dissertation is available at the Information and Resource Center of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan (registered under No. _____). Address: 100066, Tashkent, 45 Islam Karimov St. Tel: 0 (371) 232-60-47, fax: (371) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz. Administrative building of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, 2 nd floor, conference hall.

The abstract was distributed on "_____" ___ 2026.
(Numbered extract No. _____ dated "_____" _____ 2026).

M.B. Bekmurodov
Deputy Chairman of the Scientific Council on Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Sociological Sciences, professor

Sh.M. Sodiqova
Secretary of the Scientific Council on Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Sociological Sciences, professor

T.B. Matibayev
Chairman of the Scientific Seminar of the Scientific Council on Awarding of Scientific Degrees, Doctor of Sociological Sciences, professor

INTRODUCTION (Abstract of PhD dissertation)

The aim of the research work is to development of proposals and recommendations for improving the system of training promising young leadership cadres in Uzbekistan.

The object of the study is the system for training promising young leadership cadres in Uzbekistan

The subject of the research is the essence and characteristics of improving the system for promising young leadership cadres, as well as the socio-political relations that arise during this process.

Scientific novelty of the research work is as follows:

A sociological integrative model has been developed that presents, in an interconnected manner, the institutional, social, and competency-based factors influencing the formation of promising young leadership cadres within the civil service system;

Based on a sociological analysis of the interrelationship between the principles of meritocracy and institutional trust, a system of empirical indicators has been improved to assess the transparency, fairness, and openness of personnel selection and evaluation processes in the civil service;

Based on the globally applied integrative model of **"**learning by doing + mentoring + digital governance," a trend of misalignment between public administration and societal governance has been identified, namely, that traditional theoretical approaches to leadership cadre training do not adequately meet the requirements of modern public administration;

The professional competencies of young leaders have been sociologically operationalized, and the hierarchical significance of such competencies as strategic thinking, decision-making, team management, communication culture, emotional intelligence, digital skills, and crisis management in ensuring effective performance has been substantiated;

A comprehensive management model has been developed for improving the leadership cadre system. The model integrates the processes of identifying, assessing, and developing promising young professionals and is based on combining the results of offline expert observation with competency, activity, and monitoring indicators obtained through a digital online platform.

Implementation of the research results

The proposals concerning the system of empirical indicators developed to assess the transparency, fairness, and openness of personnel selection and evaluation processes in the civil service, based on a sociological analysis of the interrelationship between the principles of meritocracy and institutional trust, as well as the proposal concerning the identification of a trend of misalignment between public administration and societal governance, namely, the inadequacy of traditional theoretical approaches to leadership cadre training to the requirements of modern public administration, identified on the basis of the globally applied integrative model of "learning by doing + mentoring + digital governance," were used in the development of strategic programmes of the Association of Mahallas of Uzbekistan

(Certificate No. 02-03-19/1499 dated August 15, 2026, issued by the Association of Mahallas of Uzbekistan). As a result, the proposed recommendations and conclusions served as one of the spiritual factors contributing to increased attention to the social sphere in the mahallas of the New Uzbekistan.

The proposals concerning the development of a comprehensive management model for improving the leadership cadre system, integrating the processes of identifying, assessing, and developing promising young professionals and combining the results of offline expert observation with competency, activity, and monitoring indicators obtained through a digital online platform, as well as the proposals concerning the development of a sociological integrative model that represents, in an interconnected manner, the institutional, social, and competency-based factors influencing the formation of promising young leadership cadres within the civil service system, were used in the activities of the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan (Certificate No. 4-10-21-5793 dated August 15, 2026, issued by the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan). As a result, the proposed approaches were used in the implementation of social projects organized by the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan.

The proposals based on the sociological operationalization of the professional competencies of young leaders and the substantiation of the hierarchical significance of such competencies as “strategic thinking,” “decision-making effectiveness,” “team management,” “communication culture,” “emotional intelligence,” “digital skills,” and “crisis management” in ensuring effective performance were experimentally applied for the first time by the “Ijtimoiy fikr” Republican Center for the Study of Public Opinion in the sociological survey entitled “Public Opinion – 2024” conducted in all regions of Uzbekistan in 2026 (Certificate No. 01-16/228 dated August 17, 2026, issued by the “Ijtimoiy fikr” Republican Center for the Study of Public Opinion).

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, nine paragraphs, a conclusion and a list of references. The total volume of the dissertation is 132 pages.

E’LON QILINGAN ISHLAR RO‘YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLICATIONS

I bo‘lim (I часть; I part)

1. Tursunboyev J.Sh. Rahbar kadrlar tushunchasining ilmiy-nazariy asoslari, Samarqand davlat universiteti Ilmiy Axborotnomasi, Samarqand, 2025-yil, 2/1-son (150), ISSN 2181-1296. –B. 72-76. https://axborotnoma.uz/uz/research/3372
2. Tursunboyev J.Sh. Sotsiologik ilmiy maktablarning istiqbolli yosh rahbar kadrlar tayyorlash tizimiga oid nazariy yondashuvlari. Ijtimoiy tadqiqotlar jurnali. 2- махсус сон, ISSN 2181-9556, Doi Journal 10.26739/2181-9556, Toshkent – 2025 y. –B. 201-207 (22.00.00; №14). https://www.tadqiqot.uz/index.php/soci/article/view/14427
3. Tursunboyev J.Sh. Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlashning metodologik asoslari. “Sotsiologiya va huquq” ilmiy jurnali. Toshkent, 2025-yil, 9-jild, 10/1/1-son, ISSN 2181-3221. –B. 72-77 (22.00.00; №6). https://centrlogos.uz/wp-content/uploads/2025/12/top-9.pdf
4. Tursunboyev J.Sh. “The system of training promising young leaders: expert assessment and institutional challenges”, International Journal of Advanced Research in Management, Architecture, Technology and Engineering (IJARMATE) ISSN (ONLINE): 2454-9762, ISSN (PRINT): 2454-9762, Volume XII, Issue VIII, August 2026. p.p 40-49. https://www.ijarmate.com/index.php?option=com_login&view=tjournal&fname=v12i8
5. Tursunboyev J.Sh. Istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlashning metodologik asoslari, “O‘zbekistonning demokratik rivojlanishida fuqarolik jamiyatining o‘rni: global chaqiriqlar va istiqbollar” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami. 2025-yil 19-sentyabr, Toshkent 120-126 betlar. https://doi.org/10.5281/zenodo.23101417
6. Tursunboyev J.Sh. Stages of Training Managerial Personnel in Uzbekistan, State sovereignty and national constitutions in the 21st century: global challenges, trends, and prospects international conference within the framework of 2025: the year of constitution and sovereignty, 5 November 2025 | Baku, Azerbaijan. P. 240-242. https://doi.org/10.5281/zenodo.23101235
7. Tursunboyev J.Sh. Istiqbolli rahbar kadrlar zaxirasini boshqarish: zamonaviy yondashuvlar va ijtimoiy samaradorlikning sotsiologik tahlili “Yangi O‘zbekistonda yangi izlanishlar” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy online konferensiyasi. O‘zbekiston, Farg‘ona, Qo‘qon-2026, 5-Avgust, 2026-yil. 51-54 betlar. https://globalconfcenter.uz/yangi/article/view/4455
8. Tursunboyev J.Sh. Istiqbolli rahbar kadrlarni shakllantirish va tanlash tizimini takomillashtirishning sotsiologik mexanizmlari. “Fan, innovatsiya va texnologiyalar rivojlanishining dolzarb muammolari va yechimlari” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy online konferensiyasi. 20-Avgust, 2026-yil. 27-31 betlar. https://globalconfcenter.uz/fan/article/view/4456

9. Tursunboyev J.Sh. Tagiyeva G.G. O‘zbekistonda istiqbolli yosh rahbar kadrlarni tayyorlash tizimining sotsiologik tahlili. Ijtimoiy tadqiqotlar jurnali. 9 жилд, 3-сон, ISSN 2181-9556, Doi Journal 10.26739/2181-9556, Toshkent – 2026 y. –B. 39-50 (22.00.00; №14). https://www.tadqiqot.uz/index.php/soci/article/view/14566

10. Tursunboyev J.Sh. Effective development of the system for training promising young leaders in uzbekistan: institutional problems and sociological mechanisms. Zamonaviy fan, ta’lim va tarbiyaning dolzarb muammolari (Mintaqada zamonaviy fan, ta’lim va tarbiyaning dolzarb muammolari). Electronic journal of Actual problems of modern science, Education and training in the region. July, 2026-7. ISSN 2181-9750. P. 80-95. https://doi.org/10.5281/zenodo.23101405

Avtoreferat Samarqand davlat chet tillar institutining “Xorijiy filologiya” jurnali tahririyatida tahrirdan o‘tkazildi (10.11.2026-yil).

Bosmaxona tasdiqnomasi:



4268

2026-yil 11-noyabrda bosishga ruxsat etildi:
Ofset bosma qog‘ozi. Qog‘oz bichimi 60x84$_{1/16}$.
“Times New Roman” garniturasi. Ofset bosma usuli.
Hisob-nashriyot t.: 3,3. Shartli b.t. 2,9.
Adadi 100 nusxa. Buyurtma №11/11.

SamDChTI nashr-matbaa markazida chop etildi.
Manzil: Samarqand sh., Gagarin ko‘chasi, 43.