



ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИГА КАДРЛАРНИ ТАНЛАБ ОЛИШДА АМАЛГА ОШИРИЛАЁТГАН ИСЛОҲОТЛАР ВА УЛАРНИНГ НАТИЖАЛАРИ

Исроилов Исломиiddин

Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва
устикқболли кадрларни тайёрлаш институти

ORCID: 0009-0009-0981-1997

humanability189@gmail.com

Аннотация. Ушбу мақолада Ўзбекистон Республикасида давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаб олишнинг ташкилий-ҳуқуқий асослари ва мазкур соҳада амалга оширилаётган ислоҳотлар тизимли равишда таҳлил қилинган. Шунингдек, расмий статистик маълумотлар асосида давлат фуқаролик хизматига қабул жараёнлари динамикаси кўрсатиб берилган. Мақолада давлат фуқаролик хизматини самарали ташкил этиш, кадрларни танлаб олишнинг замонавий механизмларини жорий этиш ҳамда соҳа самарадорлигини ошириш бўйича қатор таклиф ва тавсиялар илгари сурилган.

Калит сўзлар: давлат фуқаролик хизмати, кадрлар сиёсати, танлов жараёнлари, меритократия, ташкилий-ҳуқуқий асослар, карера модели, гибрид ёндашув, Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги, норматив-ҳуқуқий база, бошқарув самарадорлиги, рақамлаштириш, шаффофлик.

РЕФОРМЫ В СИСТЕМЕ ОТБОРА КАДРОВ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ В УЗБЕКИСТАНЕ И ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ

Исроилов Исламиддин

Институт изучения проблем молодежи
и подготовки перспективных кадров

Аннотация. В данной статье системно анализируются организационно-правовые основы отбора кадров на государственную гражданскую службу в Республике Узбекистан, а также проводимые в этой сфере реформы. На основе официальных статистических данных представлена динамика процессов приема на государственную гражданскую службу. В статье выдвинут ряд предложений и рекомендаций, направленных на эффективную организацию государственной службы, внедрение современных механизмов отбора кадров и повышение результативности данной сферы.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, кадровая политика, конкурсные процедуры, меритократия, организационно-правовые основы, карьерная модель, гибридный подход, Агентство развития государственной службы, нормативно-правовая база, эффективность управления, цифровизация, прозрачность.

REFORMS IN THE RECRUITMENT OF PERSONNEL FOR THE CIVIL SERVICE IN UZBEKISTAN AND THEIR OUTCOMES

Isroilov Islomiddin

*Institute for the Study of Youth Problems
and Training of Promising Personnel*

Abstract. *This article provides a systematic analysis of the organizational and legal foundations of personnel selection for the public civil service in the Republic of Uzbekistan, as well as the ongoing reforms in this area. Based on official statistical data, the dynamics of recruitment processes for the public civil service are presented. The article also puts forward a set of proposals and recommendations aimed at ensuring the effective organization of public service, the introduction of modern mechanisms for personnel selection, and enhancing the efficiency of the sector.*

Keywords: *civil service, personnel policy, recruitment procedures, meritocracy, organizational and legal framework, career model, hybrid approach, Agency for Civil Service Development, regulatory framework, management efficiency, digitalization, transparency.*

Кириш.

Бугун хар томонлама жадал тараққий етиб бораётган янги Ўзбекистонда барча соҳаларга кучли еътибор қаратилиб, кенг кўламли ислоҳатлар амалга оширилмоқда. Бинобарин, халқимизнинг фаровонлиги ва турмуш-тарзини янада яхшилаш, фуқароларнинг ҳуқуқ ва еркинликларини таъминлаш, шунингдек давлатимиз фуқаролик хизмати учун ёш, интеллектуал салоҳиятга ега, халқимизга беминнат хизмат қилувчи кадрларни танлаш ва уларнинг фаолият самарадорлигини янада ошириш муҳим аҳамият касб етмоқда. Шу нуқтаи назардан ўткан давлар мобайнида давлат фуқаролик хизмати ва унинг фаолиятини ташкил етиш бўйича бир қанча қонун ҳужжатлари қабул қилинди. Жумладан, Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августда қабул қилинган “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги 788-сон қонунинг қабул қилиниши, биринчи навбатда давлат фуқаролик хизмати фаолиятини ягона норматив-ҳуқуқий асосда ташкил етиш, ходимларни танлаш, хизматни ўташ ва уларга муносиб меҳнат шароитларини яратишнинг аниқ механизмларини белгилаб берди. Фикримизча ушбу қонуннинг қабул қилиниши давлат фуқаролик хизматининг ташкилий-ҳуқуқий пойдеворини барпо етиб, кадрлар сиёсатини тубдан янгилиш йўлида дастлабки комплекс ва фундаментал қадам бўлди. Ушбу ҳужжатнинг қабул қилинишини том маънода давлат хизматини касбийлаштириш, соҳага малакали кадрларни жалб етиш ҳамда давлат бошқарувида институционал барқарорлик ва самарадорликни оширишга хизмат қиладиган тарихий ҳуқуқий воқелик сифатида еътироф етиш мумкин.

Бу борада Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони алоҳида аҳамиятга ега. Унда қайд қилинишича, ендликда ўз фаолиятини Давлат фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестрига киритилган лавозимларда амалга оширувчи Ўзбекистон Республикасининг фуқароси давлат фуқаролик хизматчиси ҳисобланади. Бундан ташқари фармонда миллий, республика, тармоқ ва ҳудудий даражаларда профессионал тайёрланган самарали кадрлар захирасини шакллантириш, давлат фуқаролик хизматига енг малакали номзодларни саралаб олиш учун хусусий бандлик агентликларини фаол жалб етиш ва замонавий аутсорсинг шаклларида фойдаланиш келтириб ўтилган. Фикримизча, Фармонда биринчи марта “давлат фуқаролик хизматчиси” тушунчаси ҳуқуқий жиҳатдан аниқ белгиланди. Жумладан, Давлат

фуқаролик хизмати лавозимларининг давлат реестрига киритилган лавозимларда фаолият юритаётган фуқаро хизматчи сифатида еътироф етилди. Бу эса давлат хизматининг чегаралари ва институционал ўзига хослигини ҳуқуқий жиҳатдан аниқлаштирди. Бинобарин, Фармон давлат хизматида профессионал кадрлар сиёсатига ўтишнинг бошланғич ҳуқуқий пойдеворини яратиб берди. Унинг амалий натижаси сифатида кадрларни саралашда меритократия тамойиллари мустаҳкамланиб, давлат хизматида аутсорсинг механизмларидан фойдаланишнинг институционал асослари шакллана бошлади. Ўзбекистонда кадрлар сиёсатини марказлаштириш, тизимли ва замонавий тамойилларга асосланган ҳолда олиб бориш, давлат фуқаролик хизматини институционал асосда бошқариш, шунингдек кадрларни танлаш ва ривожлантириш жараёнида шаффофликни таъминлаш, халқаро илғор тажрибаларни жорий этиш каби масалалар Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарорида ўз ифодасини топди. Агентлик фаолияти орқали давлат органларида кадрлар сиёсати бўйича ягона методология ишлаб чиқилди, замонавий танлов ва баҳолаш механизмларини синовдан ўтказиш амалиёти бошланди, шунингдек, хизмат захирасини шакллантириш ва давлат хизматчиларини қайта тайёрлаш тизими босқичма-босқич жорий қилинди.

Бундан ташқари Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19 июнда қабул қилинган “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-95-сон Фармонида давлат хизматини тубдан ислоҳ қилишнинг устувор йўналишлари белгилаб берилди. Хусусан, кадрлар билан ишлашнинг замонавий тизимини жорий этиш, салоҳиятли раҳбарлар захирасини шакллантириш, давлат хизматчилари учун узлуксиз таълим ва компетенциялар диагностикасини йўлга қўйиш, адолатли ва шффоф танлов механизмларини кучайтириш, хотин-қизларни давлат хизматига кенг жалб қилиш ҳамда меҳнатга ҳақ тўлашнинг жозибадор усуллари жорий этиш асосий вазифалар сифатида белгиланди. Шу билан бирга, “ТОП-100” дастури ва Миллий кадрлар захирасини ривожлантириш орқали янги авлод раҳбар кадрларини тайёрлашнинг институционал асослари яратилди.

Шу билан бирга, 2025 йил 5 майдаги ПФ-78-сонли фармон билан Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси фаолияти тубдан ислоҳ қилиниб, давлат хизматчилари малакасини ошириш, магистратура ва илмий дастурларни йўлга қўйиш, шунингдек, илғор хорижий тажрибалар асосида профессионал кадрлар тайёрлашнинг яхлит тизими жорий этилди.

Фармон орқали, аввало, истиқболли кадрларни аниқлаш ва мақсадли тайёрлашнинг мутлақо янги механизми йўлга қўйилди. Бу механизм орқали давлат хизматини замонавий талабларга жавоб бера оладиган, билим ва кўникмалари чуқур, стратегик фикрлай оладиган ёшларни танлаб олиш ҳамда уларни мақсадли тайёрлаш имкони яратилди. Шу билан бирга, давлат хизматчилари учун хорижий таълим ва стажировкалардан ўтиш имкониятларининг кенгайтириши уларнинг халқаро тажриба ва инновацион ёндашувларни ўзлаштиришини таъминлайди. Фармонда замонавий билим ва компетенцияларга эга кадрлар захирасини шакллантириш вазифаси алоҳида кўрсатилгани эса давлат бошқаруви тизимида кадрлар барқарорлигини таъминлайди. Энг муҳими, малакали мутахассисларни давлат бошқарувига самарали жалб этишнинг институционал асослари мустаҳкамланди. Бу эса давлат хизматини модернизация қилиш, бошқарув самарадорлигини ошириш ва жамият эҳтиёжларига жавоб бера оладиган кадрлар тизимини шакллантиришда муҳим ҳуқуқий ва ташкилий пойдевор вазифасини ўтамоқда.

Бундан ташқари Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 5 майда қабул қилинган ПФ-77-сонли Фармонида «Эл-юрт умиди» жамғармаси фаолиятини самарали ташкил этиш ва стипендиатларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш механизмлари белгилаб берилган. Хусусан, таълим ва тадқиқот муассасалари билан бевосита ҳамкорликни йўлга қўйиш орқали стипендиатларнинг ўзлаштириш кўрсаткичларини баҳолаш ҳамда улар ҳақида ҳамкор ташкилот раҳбарияти фикрларини мунтазам ўрганиш тизими жорий этилди. Шунингдек, стипендиатларнинг илмий-тадқиқот натижалари ва муваффақиятлари тўғрисида уларнинг ота-оналари ёки қонуний вакиллари хабардор қилиб борилиши назарда тутилган.

Фармонда, шунингдек, хориждаги Ўзбекистон дипломатик ва консуллик муассасалари раҳбарлари зиммасига стипендиатлар билан мунтазам учрашувлар ўтказиш, уларнинг кундалик ҳаётида учрайдиган муаммоларини ҳал этиш ва таълим дастурларини муваффақиятли яқунлашлари учун ҳуқуқий ҳамда ташкилий кўмак кўрсатиш вазифаси юклатилган. Бундан ташқари, стипендиатлар билан боғлиқ барча ҳолатлар юзасидан «Эл-юрт умиди» жамғармаси доимий равишда хабардор қилиниши белгиланган.

Фармоннинг асосий моҳияти — бу ёш ва иқтидорли мутахассисларни давлат бошқаруви жараёнларига жалб этиш, уларнинг билим ва кўникмаларини халқаро тажриба билан уйғунлаштириш ҳамда мамлакат тараққиёти учун интеллектуал ресурслар базасини яратишдан иборатдир.

Адабиётлар шарҳи.

Ҳозирги даврда давлат фуқаролик хизмати тушунчаси ва унга кадрларни жалб этиш, улар орасидан енг муносибларини танлаб олиш масаласи бўйича турли назария ва ёндашувлар шаклланган. Шу ўринда, профессор Лазарев (1993) “давлат хизмати” моҳиятини изоҳлар экан, уни аввало давлатга хизмат қилиш жараёни сифатида кўрсатади. Яъни, давлат органларида фаолият юритиш, давлат зиммасига юклатилган вазифалар ва функцияларни амалга оширишга ҳисса қўшиш ҳамда белгиланган кўрсатма ва йўриқлар асосида фаолият олиб бориш, бунинг евазига давлат томонидан белгиланган меҳнат ҳақи билан таъминланиш ушбу тушунчанинг асосий мазмунини ташкил этади. Ҳуқуқшунос Саид-Ғазиева (2008) таъкидлаганидек, давлат хизмати мураккаб тузилмага ега бўлиб, у бир қанча таркибий элементларнинг уйғунлашувидан ташкил топади. У нафақат ташкилий-ҳуқуқий институтлар ва тузилмаларнинг яхлит тизимини, балки меҳнат ва ишлаб чиқариш жараёнларида шаклландиган муносабатлар мажмуасини ҳам ўз ичига олади. Шу билан бирга, давлат аппаратида фаолият юритишга тайёрланган кадрлар корпуси ҳамда улар асосида вужудга келадиган ижтимоий-ҳуқуқий муносабатлар тизими давлат хизматининг ажралмас қисми ҳисобланади. Манохин (1966) томонидан давлат хизматига берилган таърифни бир қанча юридик адабиётларда учратиш мумкин. Унинг фикрича, давлат хизмати — бу давлат органлари ва бошқа ташкилотларнинг ташкил етилиши ҳамда уларнинг ҳуқуқий тартибга солиниши билан бевосита боғлиқ фаолиятнинг таркибий қисми ҳисобланади. Унга кўра, мазкур орган ва ташкилотларнинг фаолияти, аввало, давлат зиммасига юклатилган вазифалар ва функцияларни амалда рўёбга чиқаришга қаратилган.

Илмий адабиётларда қайд этилганидек, давлат хизмати ва давлат фуқаролик хизмати тушунчалари ўзаро ўхшаш бўлсада аммо улар мазмунан бир-биридан фарқ қилади.

Давлат хизмати — давлат органлари ва ташкилотларида фаолият юритадиган барча ходимларнинг давлат вазифаларини бажаришга қаратилган меҳнат фаолиятидир. У кенгроқ тушунча бўлиб, нафақат давлат бошқаруви органларини, балки суд, прокуратура, ички ишлар, ҳарбий хизмат, божхона, солиқ, дипломатия ва бошқа

соҳаларни ҳам ўз ичига олади. Масалан, ҳарбий хизматчи, ички ишлар ходими, шунингдек судья ҳам давлат хизматчиси ҳисобланади.

Давлат фуқаролик хизмати — давлат хизматининг таркибий қисми бўлиб, бевосита давлат бошқаруви органларида (вазирликлар, қўмиталар, агентликлар, ҳокимиятлар ва бошқалар) фуқаролик асосида, яъни ҳарбий ёки махсус хизмат емас, балки бошқарув-идоравий фаолият билан шуғулланувчи ходимлар меҳнат фаолиятидир. Бу ходимлар давлат органларининг кундалик маъмурий, ташкилий, иқтисодий, ҳуқуқий ва бошқарув функцияларини амалга оширади. Уларга “карьер модели”, “меритократия” ва “очиқ танлов асосида қабул қилиш” тамойиллари кўпроқ татбиқ этилади. Юқоридаги фикрларни умумлаштирган ҳолда, давлат хизмати ва давлат фуқаролик хизмати ўртасидаги нисбатни қуйидагича ифодалаш мумкин: давлат хизмати кенгроқ тушунча бўлиб, давлат органлари ва ташкилотларида хизмат қилувчи барча ходимларни ўз ичига олади, давлат фуқаролик хизмати еса унинг таркибий қисми сифатида бевосита бошқарув-идоравий фаолиятни амалга оширади (Хожиёев ва бошқ., 2015; Жумаев, 2019; Шукуров, 2024). Турли манбалардаги таъриф ва ёндашувларни умумлаштирар еканмиз, давлат хизмати ва давлат фуқаролик хизмати ўртасидаги асосий тафовутлар қуйидагича тизимлаштирилди.

1-жадвал

Давлат хизмати ва давлат фуқаролик хизмати ўртасидаги фарқлар

Мезон	Давлат хизмати	Давлат фуқаролик хизмати
Кўлами	Кенг доирадаги тушунча бўлиб, барча турдаги давлат органларидаги хизматларни ўз ичига олади	Нисбатан торроқ тушунча бўлиб, фақат маъмурий бошқарув соҳасини қамраб олади
Ходимлар таркиби	Ҳарбийлар, махсус хизмат ходимлари, судьялар, ҳуқуқни муҳофаза қилувчилар ва бошқалар	Вазирликлар, агентликлар, қўмиталар ва ҳокимият аппаратларида фаолият юритувчи фуқаролик ходимлари
Ҳуқуқий мақоми	Ҳар бир хизмат тури алоҳида қонунлар билан тартибга солинади (масалан, ҳарбий хизмат, ички ишлар хизмати)	“Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги қонун асосида тартибга солинади
Фаолият йўналиши	Ҳимоя, хавфсизлик, адлия, молия, дипломатия ва бошқа махсус соҳалар	Кундалик бошқарув сиёсий қарорларни амалга ошириш, маъмурий жараёнларни ташкил этиш
Амалга ошириш тартиби	Тармоқ ва секторлар бўйича алоҳида тартибда олиб борилади	Шаффофлик, меритократия, очиқ танлов, карера модели асосида ташкил этилади

Манба: муаллиф томонидан тузулган.

Ўткан даврлар мобайнида мамлакатимизда дастлаб “давлат хизмати” умумий атама сифатида қўлланилган бўлса, ислохотлар натижасида фуқаролик хизматини алоҳида тизим сифатида шакллантириш бошланди. Бунинг самараси ўлароқ, 2019-йил 3-октябрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-5843-сонли Фармони ҳамда унга асосан ташкил етилган Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фуқаролик хизматини мустақил тизим сифатида шакллантиришнинг амалий исботи бўлди. Мазкур ҳужжатлар орқали “карьер модели” жорий қилиниб, давлат органларига кадрларни саралаш, уларнинг малакасини ошириш ва хизмат фаолиятида шаффофликни таъминлаш бўйича аниқ механизмлар белгиланди. Мисол тариқасида, очиқ танлов асосида давлат фуқаролик хизматига қабул қилиш тартибининг йўлга қўйилиши ва ягона электрон платформа орқали синов имтиҳонларининг ўтказилиши коррупсион омилларни сезиларли даражада камайтириб, ёш ва малакали

мутахассисларнинг давлат хизматига кириб келишига кенг имконият яратди. Бинобарин, мазкур тизимнинг самарадорлигини халқаро тажриба ҳам тасдиқлайди. Жумладан, OECD давлатлари тажрибасига таяниб ишлаб чиқилган компетенсияга асосланган баҳолаш усуллари Ўзбекистонда ҳам қўлланила бошлади. Бу еса давлат хизматининг профессионал кадрлар билан таъминланишини янги босқичга олиб чиқди.

Тадқиқот методологияси.

Тадқиқотнинг методологик асосини давлат хизмати ва фуқаролик хизмати ўртасидаги ҳуқуқий мақом, фаолият йўналиши ҳамда амалга ошириш тартибидаги фарқларни тизимли таҳлил қилиш ташкил этади. Шу билан бирга, “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун, Президент Ш.М. Мирзиёевнинг фармонлари ва қарорлари ҳуқуқий асос сифатида ўрганилди. Мазкур тадқиқот жараёнида тизимли таҳлил, институционал таҳлил, контент таҳлил, функционал таҳлил, қиёсий таҳлил, анализ ва синтез каби илмий тадқиқот усулларида фойдаланилди.

Тадқиқот натижаларининг назарий аҳамияти шундаки, давлат фуқаролик хизматининг ҳуқуқий мақоми, ташкилий тамойиллари ва кадрларни саралаш механизмларини чуқур таҳлил қилиш орқали назарий билимларни бойитади. Фуқаролик хизмати тизимини давлат хизмати таркибида алоҳида институт сифатида ўрганиш, унинг ҳуқуқий асослари ва амалий механизмларини фарқлаш бўйича концептуал ёндашув ишлаб чиқилди. Шунингдек, кадрларни танлашда меритократия, очиқ танлов ва карера модели каби тамойилларнинг илмий асослари таҳлил қилиниб, уларнинг назарий аҳамияти ёритилди. Халқаро тажрибани қиёсий таҳлил қилиш орқали Ўзбекистон шароитида қўлланиши мумкин бўлган самарали моделларнинг назарий асослари ишлаб чиқилди.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти, давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаш тизимини такомиллаштиришда бевосита қўлланиши мумкин. Хусусан, Argos электрон платформаси маълумотлари асосида йиллар кесимида олиб борилган статистик таҳлиллар кадрлар сиёсатида мутахассисларни жалб етиш динамикасини аниқлашга ёрдам беради. Тадқиқотда ишлаб чиқилган хулосалар очиқ танлов, меритократия ва карера моделини янада самарали жорий етиш, коррупсион омилларни камайтириш ҳамда давлат хизматини профессионал кадрлар билан таъминлашда амалий қўлланма сифатида хизмат қилади. Шунингдек, хорижий тажрибалар билан солиштириш асосида ишлаб чиқилган таклифлар миллий қонунчилик ва давлат бошқаруви тизимини модернизация қилиш жараёнида қўлланиши мумкин.

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.

Бугунги глобаллашув шароитида давлат бошқаруви тизимининг самарадорлиги бевосита инсон ресурслари салоҳиятига боғлиқдир. Ривожланган мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, давлат фуқаролик хизмати институтини такомиллаштириш ҳамда мазкур тизимга юқори малакали ва рақобатбардош кадрларни жалб етиш устувор вазифа сифатида қаралмоқда. Чунки замонавий давлат хизматчиси нафақат ўз соҳаси бўйича етарли билим ва кўникмага ега бўлиши, балки глобал жараёнларни чуқур англай олиши, инновацион ёндашув ва замонавий технологияларни самарали қўллай олиши талаб етилади. Шу боис, бугунги кунда кўплаб мамлакатларда давлат фуқаролик хизмати тизимига кадрларни танлаб олиш механизмларини такомиллаштириш, уларнинг фаолиятини баҳолашнинг шаффоф мезонларини ишлаб чиқиш, хизмат фаолиятида меритократия тамойилларини кенг жорий етиш каби йўналишларга алоҳида еътибор қаратилмоқда.

Жумладан, North (1990) институционал назариясига кўра, давлат хизматига кадрларни танлаш самарадорлиги мавжуд институтларнинг мустаҳкамлиги ва

уларнинг барқарор қоидалар билан таъминланганлигига боғлиқдир. Мазкур назариянинг моҳияти шундан иборатки, жамиятдаги иқтисодий ва ижтимоий жараёнларнинг муваффақияти бевосита институтларнинг қандай ишлашига боғлиқ бўлади. Давлат хизматига кадрларни танлаш жараёнига татбиқ етилганда, бу назария шуни англатадики, агар мавжуд институтлар (қонунлар, қоидалар, тартиб-таомиллар, танлов механизмлари) аниқ, барқарор ва барча учун бир хил қоида асосида фаолият юрица, танлов жараёни самарадор бўлади. Аксинча, агар институтлар заиф, ўзгарувчан ёки шаффоф бўлмаса, кадрларни танлашда адолацизлик, коррупция ёки субъективлик юзага келади.

Schmidt ва Hunter (1998) далилларига кўра, анъанавий ёндашувларда кенг қўлланилган баъзи методлар, масалан, оддий суҳбат ёки тажрибага асосланган баҳолаш, юқори даражада обектив натижа бермайди. Аксинча, когнитив қобилият тестлари, иш намуналари (work sample tests) ва структуравий суҳбатлар танлов жараёнида енг ишончли натижаларни беради. Уларнинг метаанализида кўрсатилишича, юқори валидликка ега усуллар нафақат номзоднинг келгусидаги иш фаолиятини тўғри башорат қилиш имконини беради, балки ташкилот учун моддий ва ташкилий жиҳатдан катта фойда келтиради. Шунингдек, тадқиқотчилар кадрларни танлашда фақат бир усулга таяниш самарали емаслигини, балки бир нечта методларни комбинация қилиш орқали валидлик ва утилитй даражасини ошириш мумкинлигини таъкидлайди. Бу ёндашув “далилга асосланган танлов” концепсиясининг асосини ташкил этади. Демак, Schmidt ва Hunter қарашлари давлат фуқаролик хизматига кадрларни саралашда ҳам долзарблигини йўқотмайди. Уларнинг назарий асослари шуни кўрсатадики, танлов методологияси илмий асосланган ва амалий жиҳатдан самарали бўлиши керак, акс ҳолда кадрлар сиёсати ресурсларнинг самарасиз сарфланишига олиб келади. Ўзбекистонда давлат бошқарувини самарали ташкил етишда кадрлар салоҳиятини ошириш устувор йўналишлардан бири ҳисобланади. Сўнгги йилларда Argos электрон платформаси орқали давлат фуқаролик хизматига қабул қилиш жараёнлари шаффоф ва очиқ механизмлар асосида йўлга қўйилди. Шу нуқтаий назардан 2020–2024 йиллар давомида танлов жараёнларининг кўрсаткичлари таҳлил қилинди ва асосий тенденциялар аниқланди. Мазкур тўпланган натижалар қуйидаги жадвалда келтирилган.

2-жадвал

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматига қабул жараёни

Йил	Ташкилот	Резюме	Иштирокчилар	Тест қатнашчилари	Суҳбат қатнашчилари	Қабул қилинганлар
2020	1403	9411	11537	2500	2315	197
2021	13542	125611	387273	125499	79043	6016
2022	14412	280574	919030	260399	139876	39333
2023	14532	372568	737610	288625	63137	10130
2024	17425	521263	1498889	406061	212463	21598

Манба: vacancy.argos.uz платформаси маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

Юқорида кўрсатилган жадвал асосида 2020–2024 йиллар оралиғида давлат фуқаролик хизматига қабул жараёнлари сезиларли даражада ривожланганлигини кўриш мумкин.

1.Ташкилотлар сони. 2020-йилда 1403 та ташкилот танлов жараёнида иштирок етган бўлса, 2024-йилда бу кўрсаткич 17425 тага етган. Бу еса 5 йил ичида ташкилотлар сонининг қарийб 12 баробар ортганлигини билдиради. Бу ўз навбатида давлат хизматида очиқлик ва рақобат механизмларининг кенгайиб бораётганлигидан далолат беради.

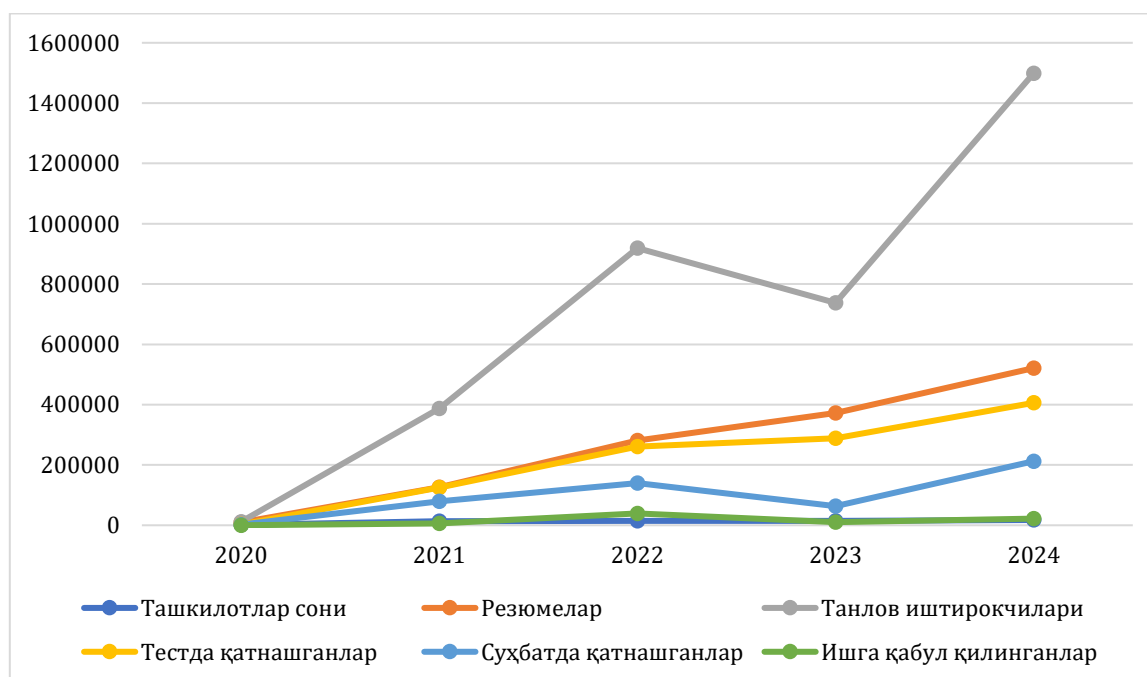
2.Резюмелар сони. 2020-йилда 9411 та резюме топширилган бўлса, 2024-йилга келиб улар сони 521263 тага етган. Бу жараён давлат хизматига бўлган қизиқиш ва ишонч сезиларли даражада ошганини кўрсатади. Яъни, номзодлар сонининг кескин ортиши давлат хизматининг нуфузли ва истиқболли соҳа сифатида шаклланиб бораётганлигидан дарак беради.

3.Танлов иштирокчилари. Танловда қатнашувчилар сони ҳам ўз навбатида йилдан йилга ошиб бормоқда. Жумладан, 2020-йилда танлов иштирокчиларининг сони 11537 нафарни ташкил етган бўлса, 2024-йилда бу кўрсаткич 149889 нафарга етган. Бу еса давлат хизматига саралаш тизимининг янада оммавийлашганлигини билдиради.

4.Тест синовидида қатнашганлар. Маълумотларга кўра 2020-йилда 2500 нафар номзод тест топширган бўлса, 2024-йилда бу кўрсаткич 406061 нафарга етган. Бу рақамлар танлов механизмининг автоматлаштирилгани ва кенг миқёсда жорий етилганидан далолат беради.

5.Суҳбат босқичига ўтганлар. Суҳбат босқичида қатнашган номзодлар сони ҳам йилдан йилга ортиб борган. Жумладан 2020-йилда бу кўрсаткич атиги 2315 нафарни ташкил етган бўлса, 2024-йилга келиб бу рақам 212463 нафарга етган. Бу еса ўз навбатида номзодларни танлаш жараёни янада аниқ, шаффоф ва кенг қўламли бўлиб бораётганлигини кўрсатади.

6.Ишга қабул қилинганлар. Енг муҳим кўрсаткичлардан бири сифатида ишга қабул қилинганлар сони ҳам сезиларли даражада ортган. 2020-йилда атиги 197 нафар киши ишга жойлаштирилган бўлса, 2024-йилда бу кўрсаткич 21598 нафарга етган. Бу давлат хизматига ёш ва малакали кадрлар оқимининг кучайганлигидан далолат беради.



1-расм. Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматига қабул жараёни таҳлили 2020-2024

Манба: vacancy.argos.uz платформаси маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

Юқорида келтирилган жадвал рақамли кўрсаткичлар орқали танлов жараёнларининг босқичма-босқич кенгайиб боришини кўрсатиб берди. Мазкур маълумотлар асосида тузилган график еса ушбу ўсиш динамикасини янада яққол тасвирлаб бермоқда. 1-графикдан кўриниб турибдики, 2021-йилдан бошлаб барча кўрсаткичларда кескин ўсиш кузатилган бўлиб, айниқса резюмелар сонигаги ортиш давлат хизматига бўлган қизиқишнинг янада ортиб бораётганлигини билдиради.

Шунингдек, тест ва суҳбат босқичида қатнашганлар сонининг жадал ортиб бориши танлов тизимининг оммавий ва шаффоф тус олганлигини кўрсатади. Умуман олганда, график жадвалда ифодаланган натижаларни кўргазмали тарзда мустаҳкамлаб, давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаб олиш жараёнларининг барқарор ривожланиб бораётганлигини тасдиқлайди.

Хулоса ва таклифлар.

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаб олиш жараёнларини такомиллаштириш мамлакатимизда амалга оширилаётган кенг кўламли ислохотларнинг узвий қисми ҳисобланади. Бу жараёнда замонавий бошқарув технологиялари, жумладан, аутсорсинг моделидан самарали фойдаланиш кадрлар сиёсатини янада шаффоф, холис ва самарали йўлга қўйиш имконини яратади. Шу нуқтаи назардан қуйидаги йўналишларга алоҳида эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

Биринчидан, кадрлар танловига ахборот-коммуникация технологияларини кенг татбиқ этиш очиқлик ва шаффофликни таъминлайди. Бунинг учун Argos платформаси имкониятларини такомиллаштириш, онлайн тест синовлари, автоматлаштирилган баҳолаш ва натижаларни аноним қайта ишлаш тизимларини жорий этиш зарур.

Иккинчидан, холислик ва адолатни таъминлаш мақсадида номзодларни баҳолаш жараёнларини мустақил аутсорсинг компаниялари амалга ошириши керак. Бу компаниялар давлат органларидан мустақил равишда компетенцияга асосланган тестлар, интервью ва кейс-стади орқали баҳолаш олиб боради, давлат органи эса фақат якуний рейтингни қабул қилади.

Учинчидан, компетенция асосида баҳолаш тизимини жорий этиш зарур. Бунинг учун номзодларнинг билим, кўникма ва шахсий сифатларини баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилади, халқаро стандартларга мос тестлар, симуляция машқлари ва психологик синовлардан фойдаланилади.

Тўртинчидан, ёшлар ва хотин-қизларни давлат хизматига кенг жалб қилиш мақсадида алоҳида квоталар ва мотивацион дастурлар жорий этилади. Масалан, стажировка дастурлари, грантлар, устоз-шогирд тизими ва гендер тенглигини рағбатлантирувчи иловалар ишлаб чиқилади.

Бешинчидан, кадрлар танловига хусусий кадр агентликлари ва илғор аутсорсинг компанияларини жалб этиш орқали рақобат муҳити яратилади. Бу компаниялар шаффоф тендер асосида танланиб, уларнинг хизмат сифати давлат органлари ва жамоатчилик томонидан баҳолаб борилади.

Олтинчидан, халқаро тажрибани тизимли ўрганиш ва миллий шароитга мос услубий қўлланмалар ишлаб чиқиш зарур. Бу жараёнда Япония, Жанубий Корея ва OECD давлатларида қўлланилаётган моделлар таҳлил қилиниб, Ўзбекистон шароитига адаптация қилинади.

Еттинчидан, давлат органларида инсон ресурсларини бошқариш бўйича хизматларни институционал жиҳатдан мустаҳкамлаш талаб этилади. Хусусан, кадрлар департаментлари ходимларнинг малакасини ошириш, мансаб ўсишини қўллаб-қувватлаш ва доимий ривожланиш дастурларини жорий этиши зарур.

Саккизинчидан, хорижий тажрибани чуқур ўрганиб, энг самарали усулларни миллий тизимга жорий этиш муҳим. Жумладан, меритократия принципи, очиқ танлов тизими, компетенция баҳолаш амалиёти ҳамда “career-based system” элементларидан фойдаланиш орқали давлат хизматида самарадорлик оширилади.

Тўққизинчидан, қабул қилинган қарорлар ва чора-тадбирларнинг самарадорлигини мунтазам мониторинг қилиш зарур. Бунинг учун KPI (калит кўрсаткичлар), жамоатчилик фикрини ўрганиш, электрон сўров ва мустақил аудиторлик ҳисоботлари орқали баҳолаш тизими жорий этилиши керак.

Хулоса қилиб айтганда, давлат фуқаролик хизматига кадрларни танлаш тизимининг самарадорлиги юқорида келтирилган омилларга бевосита боғлиқдир. Аутсорсингдан самарали фойдаланиш, электрон платформа имкониятларини кенгайтириш, жамоатчилик назоратини кучайтириш ва инновацион баҳолаш усуллари татбиқ этиш орқали мамлакатимизда малакали кадрларни давлат хизматга жалб этиш имкониятлари сезиларли даражада ортиши шубҳасиздир.

Адабиётлар /Литература/References:

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, p. 33.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology." *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Жумаев, А. (2019). Давлат фуқаролик хизмати назарияси ва амалиёти. Тошкент: Юридик адабиётлар нашриёти, р. 23.

Қарор (2019). "Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида." ПҚ-4472-сон. Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 04.10.2019, 07/19/4472/3906-сон. <https://www.lex.uz/uz/docs/4552053>

Қонун (2022). "Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида." ЎРҚ-788-сон. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 09.08.2022, 03/22/788/0723-сон. <https://www.lex.uz/uz/docs/6145972>

Лазарев, Б.М. (1993). Государственная служба. Москва: БЕК, pp. 5–6.

Манохин, В.М. (1966). Государственная служба. Москва, р. 5.

Саид-Газиева, Н.Ш. (2008). Ўзбекистонда давлат хизматини ислоҳ этиш масалалари. Тошкент: ТДЮИ нашриёти, р. 49.

Фармон (2019). "Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида." ПФ-5843-сон. Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 04.10.2019, 06/19/5843/3900-сон. <https://lex.uz/docs/4549998>

Фармон (2019). "Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида." ПФ-5843-сон. (Takrorlangan, lekin formalizatsiya bir xil.) <https://lex.uz/docs/4549998>

Фармон (2025). "Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида." ПФ-95-сон. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 23.06.2025, 06/25/95/0531-сон. <https://www.lex.uz/docs/7587464>

Фармон (2025). "Иқтидорли мутахассисларнинг хорижда таълим олишини қўллаб-қувватлаш, касбий кўникмаларини ривожлантириш ва рағбатлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида." ПФ-77-сон. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 13.05.2025, 06/25/77/0433-сон. <https://www.lex.uz/uz/docs/7520218>

Фармон (2025). "Истиқболли кадрларни мақсадли тайёрлаш ҳамда уларни давлат бошқаруви ва хизматига самарали жалб этиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида." ПФ-78-сон. Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 13.05.2025, 06/25/78/0434-сон. <https://www.lex.uz/docs/7520315>

Хожиев, Е.Т., Исмоилова, Г.С., Рахимова, М.А. (2015). Давлат хизмати. Ўқув қўлланма. Тошкент: Бактрия пресс, р. 45.

Шукуров, Е. (2024). "Давлат фуқаролик хизмати: назарий ва амалий жиҳатлар." Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар.