



**ХУДУДИЙ ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ РИВОЖЛАНИШНИ
ТАЪМИНЛАШДА ДАВЛАТ ХИЗМАТЧИЛАРИ САЛОҲИЯТИНИ
БАҲОЛАШ ВА БОШҚАРИШ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Хасанов Отамурод Абдусаматович

мустақил изланувчи

Аннотация: Мақолада ҳудудий ижтимоий-иқтисодий ривожланишни таъминлашда давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолаш ва бошқариш тизимини такомиллаштириш масалалари тадқиқ этилган. Давлат хизматчиси салоҳияти инсон капитали, компетенция, натижадорлик ва ҳудудий эҳтиёжлар билан боғланган иқтисодий-менежмент категорияси сифатида асосланган. Тадқиқотда ПФ–243-сон Фармон, электрон HRM платформалари, Миллий статистика қўмитаси маълумотлари ва халқаро илмий қарашлар асосида баҳолаш индекси тақлиф этилган.

Калит сўзлар: давлат хизмати, давлат хизматчиси салоҳияти, ҳудудий ривожланиш, инсон капитали, компетенция, KPI, иқтисодий менежмент.

Аннотация: В статье исследуется совершенствование системы оценки и управления потенциалом государственных служащих в обеспечении социально-экономического развития регионов. Потенциал государственного служащего рассматривается как экономико-управленческая категория, связанная с человеческим капиталом, компетенциями, результативностью и территориальными потребностями. Предложен индекс оценки потенциала на основе реформ государственной службы, электронных HRM-платформ и статистических данных Узбекистана.

Ключевые слова: государственная служба, потенциал служащих, региональное развитие, человеческий капитал, компетенции, KPI, экономический менеджмент.

Annotation: The article examines the improvement of the system for assessing and managing the capacity of civil servants in ensuring regional socio-economic development. Civil servants' capacity is considered as an economic-management category linked to human capital, competence, performance and territorial needs. The paper proposes an assessment index based on civil service reforms, digital HRM platforms and national statistical data of Uzbekistan.

Keywords: civil service, civil servants' capacity, regional development, human capital, competence, KPI, economic management.

Кириш

Ҳудудий ижтимоий-иқтисодий ривожланиш таъминлашда давлат бошқарувининг сифати ва давлат хизматчилари салоҳияти ҳал қилувчи омиллардан бири ҳисобланади. Ҳудудларда ресурс, инвестиция, инфратузилма ва аҳоли





MODERN PROBLEMS IN EDUCATION AND THEIR SCIENTIFIC SOLUTIONS

салоҳияти мавжуд бўлиши мумкин, аммо уларни стратегик мақсадларга йўналтириш, самарали тақсимлаш ва натижага айлантириш бошқарув кадрларининг компетенциясига боғлиқ. Шунинг учун давлат хизматчиси салоҳиятини баҳолаш масаласи оддий кадрлар ҳисобини юритиш эмас, балки ҳудудий иқтисодий самарадорликни таъминлайдиган бошқарув механизми сифатида қаралиши лозим.

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати соҳасида амалга оширилаётган ислохотлар мазкур масаланинг институционал асосини кучайтирмоқда. “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонун давлат хизматида очиклик, меритократия, профессионализм ва ҳисобдорлик тамойилларини мустаҳкамлади. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 6 декабрдаги ПФ–243-сон “Давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони эса кадрлар салоҳиятини натижага асосланган бошқарув, рақамли баҳолаш ва электрон платформалар билан боғлашга қаратилган янги босқични белгилади.

ПФ–243-сон Фармонда давлат органлари фаолиятини “вазифа — функция — ресурс — жавобгарлик” занжири асосида такомиллаштириш, раҳбарлар фаолиятининг KPI кўрсаткичларини samaradorlik.gov.uz платформасига интеграция қилиш, кадрларга оид маълумотларни hrm.gov.uz тизимида юритиш, вакант лавозимларни vacancy.gov.uz орқали очиклаштириш ва кадрлар захирасини zaxira.bsa.uz орқали мониторинг қилиш каби вазифалар белгиланган. Бу эса давлат хизматчилари салоҳиятини лавозим, натижа ва ҳудудий эҳтиёжлар билан боғлаб баҳолашни талаб этади.

Жаҳон банкининг 2026 йилги “Давлат сектори меҳнат ресурслари самарадорлиги ва фаровонлик” ҳисоботида давлат сектори ходимлари самарадорлиги тараққиёт натижалари, хизматлар сифати, фискал барқарорлик ва жамоат ишончи билан боғлиқ экани қайд этилган. OECD тавсияларида эса замонавий давлат хизмати компетент, мослашувчан, фуқароларга йўналтирилган ва натижага масъул тизим бўлиши кераклиги кўрсатилади. Демак, ҳудудий ривожланишни таъминлаш учун давлат хизматчиларининг билим, кўникма, мотивация ва натижадорлигини ягона баҳолаш тизимида бирлаштириш долзарб вазифадир.

Макс Вебер давлат бошқаруви самарадорлигини рационал-ҳуқуқий тизим, аниқ ваколат тақсимооти, касбий тайёргарлик ва интизом билан боғлаган. Унинг бюрократия назариясида давлат хизмати шахсий алоқалар ёки тасодиқий танловга эмас, балки лавозим талаблари, малака, қоида ва масъулиятга асосланиши лозим. Бу ёндашув давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолашда шаффоф, ўлчанадиган ва институционал мезонлар устувор бўлиши кераклигини англатади.





MODERN PROBLEMS IN EDUCATION AND THEIR SCIENTIFIC SOLUTIONS

Кристофер Худ “Янги давлат бошқаруви” концепцияси орқали давлат органлари фаолиятида натижадорлик, ҳисобдорлик, рақобатга яқин механизмлар ва хизматлар сифатини кучайтириш ғоясини илгари сурган. Бу қараш давлат хизматчисининг салоҳиятини фақат лавозимни эгаллаб туриш билан эмас, балки аниқ натижа яратиш, ресурслардан самарали фойдаланиш ва фуқароларга сифатли хизмат кўрсатиш қобилияти билан баҳолаш зарурлигини кўрсатади.

Анри Файоль бошқарувни режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш функциялари орқали тушунтиради. Ушбу ёндашувдан келиб чиққанда, давлат хизматчисининг салоҳияти унинг ҳудудий вазифаларни режалаштириш, идоралараро мувофиқлаштириш, ижрони таъминлаш ва натижани назорат қилиш лаёқатида намоён бўлади. Шу сабабли баҳолаш тизимида аналитик фикрлаш, ташкилий қобилият ва ижро интизоми муҳим ўрин тутиши лозим.

Мазкур Европа илмий қарашлари Ўзбекистонда амалга оширилаётган ислохотлар билан уйғунлашади. Рақамли платформалар, очик танлов, кадрлар захираси ва КРІ баҳолаш тизими давлат хизматини шахсга боғлиқ субъектив бошқарувдан натижага йўналтирилган институционал бошқарувга ўтказди. Бундай шароитда давлат хизматчиси салоҳиятини баҳолаш лавозимга мослик, ҳудудий натижа ва жамоат манфаати ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга хизмат қилади.

Шу билан бирга, баҳолаш тизими фақат формал маълумотларга таянса, у ҳудудий муаммоларни ҳал эта оладиган кадрни танлаш имконини бермайди. Давлат хизматчиси диплом, стаж ва лавозим билан бирга, иқтисодий таҳлил, рақамли кўникма, жамоа билан ишлаш, аҳоли билан мулоқот ва ўзгаришларга мослашиш қобилияти бўйича ҳам баҳоланиши зарур. Бу ёндашув кадрлар сиёсатида “ким ишляпти?” саволидан “қандай натижа яратяпти?” саволига ўтишни таъминлайди.

Осиё давлатлари тажрибаси давлат хизматчилари салоҳиятини бошқаришда узок муддатли кадрлар режалаштируви, меритократия ва рақамли маълумотларга таяниш муҳимлигини кўрсатади. Хитойлик Лан Сю маъмурий ислохотларни давлат хизматчилари малакаси ва натижадорлигини ошириш билан боғлайди. Сингапурлик Бун Сионг Нео ва Жералдин Чен “динамик бошқарув” концепциясида давлат аппарати ўзгаришларни олдиндан кўра олиши ва кадрлар салоҳиятини доимий янгилаши кераклигини асослайди.

Япониялик Икуджиро Нонака ташкилотларда билим яратиш назарияси орқали яширин билим, тажриба алмашинуви ва жамоавий ўрганишни бошқарув самарадорлигининг муҳим манбаи сифатида тушунтиради. Қозоғистонлик Алихан Байменов давлат хизматида меритократия, касбий этика ва институционал ишончни самарадорликнинг асосий омиллари сифатида кўрсатади. Бу қарашлар Ўзбекистон учун ҳам муҳим: кадр салоҳияти фақат танлов натижаси эмас, балки узлуксиз ривожлантириладиган ва ҳудудий вазифаларга мослаштириладиган ресурсдир.

Ўзбекистонлик Қ.Х. Абдурахмонов меҳнат ресурслари ва инсон капитали самарадорлигини иқтисодий ўсишнинг муҳим шарти сифатида кўради. М.





MODERN PROBLEMS IN EDUCATION AND THEIR SCIENTIFIC SOLUTIONS

Шарифхўжаев ва Ё. Абдуллаев менежментни ресурсларни мақсадга мувофиқ ташкил этиш ва оқил қарор қабул қилиш жараёни сифатида талқин қилади. Ш. Зайнутдинов, А. Шермухамедов ва И. Муракаев менежментда мотивация, масъулият ва ташкилот маданиятининг аҳамиятини таъкидлайди. С.С. Ғуломов эса бошқарувда ахборот, инновация ва назорат механизмлари муҳимлигини кўрсатади.

Ушбу қарашлар умумлаштирилганда, давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолаш инсон капитали, компетенция, мотивация, ахборотлаштириш ва натижадорлик мезонларининг интеграциясига асосланиши лозим. Худудларда иқтисодий дастурлар, аҳоли бандлиги, инвестиция ва ижтимоий хизматлар натижаси айнан шу омилларнинг амалий уйғунлигига боғлиқ. Шунинг учун салоҳиятни баҳолаш тизими кадрни ўқитиш, ротация қилиш, лавозимга тайинлаш ва захирага киритиш жараёнлари билан бевосита боғланиши керак.

Тадқиқотда тизимли, институционал ва иқтисодий-менежмент ёндашувларидан фойдаланилди. Тизимли ёндашув давлат хизматчиси салоҳиятини бир нечта ўзаро боғлиқ кўрсаткичлар мажмуи сифатида таҳлил қилиш имконини беради. Институционал ёндашув баҳолаш жараёнини қонунчилик, электрон платформалар ва лавозим талаблари билан боғлайди. Иқтисодий ёндашув эса кадрлар салоҳиятига сарфланган ресурслар ва улар орқали эришилган ҳудудий натижалар ўртасидаги нисбатни баҳолашга хизмат қилади.

Давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолаш учун қуйидаги интеграл индекс таклиф этилади: $DHCI = (0,25K + 0,20N + 0,15P + 0,15A + 0,15I + 0,10E) \times (1 - Xr)$. Бу ерда ДХСИ — давлат хизматчиси салоҳияти индекси; К — касбий компетенция ва лавозим талабларига мослик; Н — КРІ ва хизмат натижадорлиги; Р — рақамли ва таҳлилий кўникмалар; А — аҳоли мурожаатлари ва жамоат эҳтиёжига жавоб бериш сифати; И — ижро интизоми ва ҳалоллик; Э — жамоа билан ишлаш ва етакчилик; Хг — хавфлар коэффициенти.

Мазкур формула давлат хизматчиси салоҳиятини фақат умумий тажриба ёки таълим даражаси билан эмас, балки натижа, компетенция ва хавфлар билан боғлаб баҳолаш имконини беради. Масалан, юқори касбий билимга эга бўлган хизматчида ижро интизоми паст ёки аҳоли билан ишлаш сифати заиф бўлса, умумий индекс пасаяди. Аксинча, таҳлилий фикрлаш, рақамли кўникма ва жамоавий ишлаш қобилияти юқори бўлган кадр ҳудудий ривожланиш дастурлари учун юқори бошқарув қийматини яратади.

Иқтисодий самарани баҳолашда ДХСИ ҳудудий кўрсаткичлар билан таққосланиши мумкин. Бунда ялпи ҳудудий маҳсулот ўсиши, бюджет тушумлари, инвестиция лойиҳалари, давлат хизматлари сифати, мурожаатларни кўриб чиқиш муддати ва ижро интизоми каби маълумотлардан фойдаланилади. Натижада салоҳияти юқори кадрлар фаолият юритаётган ҳудудларда бошқарув қарорлари





MODERN PROBLEMS IN EDUCATION AND THEIR SCIENTIFIC SOLUTIONS

сифати, ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги ва ижтимоий барқарорлик қандай ўзгараётганини аниқлаш имкони пайдо бўлади.

Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитасининг 2026 йил 26 январда эълон қилинган маълумотларига кўра, 2025 йил январь–декабрь ойларида мамлакат бўйича ялпи ички маҳсулот ҳажми 1 849 650,0 млрд сўми, ўсиш суръати эса 107,7 фоизни ташкил этган. Аҳоли жон бошига ЯХМ бўйича Навоий вилояти 152,2 млн сўм, Тошкент шаҳри 116,7 млн сўм ва Тошкент вилояти 57,5 млн сўм кўрсаткич билан юқори ўринларда қайд этилган. Бу маълумотлар ҳудудлар иқтисодий салоҳияти ва бошқарув вазифалари ўртасида катта фарқлар мавжудлигини кўрсатади.

Ҳудудлар ўртасидаги иқтисодий тафовут кадрлар салоҳиятини ҳам дифференциал баҳолашни талаб қилади. Саноатлашган ҳудудда давлат хизматчиси инвестиция, экспорт, инфратузилма ва саноат кооперацияси билан ишлаш қобилиятига эга бўлиши керак. Аграр ёки хизматлар соҳаси устувор ҳудудда эса бандлик, кичик бизнес, маҳалла инфратузилмаси ва ижтимоий хизматларни мувофиқлаштириш компетенциялари муҳимроқ бўлади. Демак, бир хил лавозимга нисбатан ҳудудий профилга мос баҳолаш мезонлари ишлаб чиқиши мақсадга мувофиқ.

Самарадорлик агентлиги фаолияти билан боғлиқ электрон платформалар бу борада амалий имконият яратади. vacansy.gov.uz вакант лавозимларни очиқлаштиради, hrm.gov.uz кадрлар маълумотларини тизимлаштиради, zaxira.bsa.uz кадрлар захираси ва шахсий ривожланиш режаларини мониторинг қилади, samaradorlik.gov.uz эса раҳбарлар фаолияти натижаларини рақамлаштиради. Бу платформалар маълумотлари интеграция қилинса, давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолаш далилларга асосланган кадрлар сиёсатига айланади.

Амалиётда тизимни уч босқичда жорий этиш мумкин: биринчидан, лавозимлар ва ҳудудлар кесимида компетенция профиллари ишлаб чиқилади; иккинчидан, хизматчиларнинг KPI, малака ошириш, ижро интизоми ва мурожаатлар билан ишлаш натижалари асосида ДХСИ ҳисобланади; учинчидан, индекс кадрлар захираси, ротация, лавозимга тайинлаш ва индивидуал ривожланиш режалари билан боғланади. Бундай ёндашув кадрлар сиёсатини реактив эмас, проактив бошқарув воситасига айлантиради.

Биринчидан, давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолаш тизими лавозимлар гуруҳи ва ҳудудий вазифалар кесимида дифференциация қилиниши лозим. Иқтисодий комплекс, ижтимоий соҳа, инвестиция, инфратузилма ёки аҳоли мурожаатлари билан ишлайдиган хизматчилар учун бир хил мезон қўллаш тўғри натижа бермайди. Ҳар бир лавозим учун асосий компетенция профили, натижа кўрсаткичлари ва ривожлантириш йўналиши алоҳида белгиланиши керак.

Иккинчидан, баҳолаш натижалари индивидуал ривожланиш режалари билан боғланиши зарур. Агар хизматчида таҳлилий кўникма паст бўлса, унга маълумотлар таҳлили ва стратегик режалаштириш бўйича ўқувлар; рақамли кўникмалар етарли





MODERN PROBLEMS IN EDUCATION AND THEIR SCIENTIFIC SOLUTIONS

бўлмаса, электрон платформалар билан ишлаш бўйича амалиёт; аҳоли билан ишлаш кўрсаткичи паст бўлса, коммуникация ва конфликтларни бошқариш бўйича махсус тайёргарлик белгиланиши лозим.

Учинчидан, юқори салоҳият индексига эга ва ҳудудий натижаларда ижобий ўзгариш кўрсатган хизматчилар кадрлар захирасига киритилиши, мураккаб ҳудудий вазифаларга жалб қилиниши ва лавозимга тайинлашда устувор номзод сифатида кўрилиши керак. Паст индексга эга ходимлар бўйича эса қайта тайёрлаш, менторлик ва адаптация чоралари белгиланиши мақсадга мувофиқ. Бу ёндашув давлат хизматини инсон капиталига йўналтирилган натижавий бошқарув тизимига айлантиради.

Хулоса қилиб айтганда, ҳудудий ижтимоий-иқтисодий ривожланишни таъминлашда давлат хизматчилари салоҳиятини баҳолаш ва бошқариш тизимини такомиллаштириш давлат бошқаруви самарадорлигини оширишнинг муҳим ташкилий-иқтисодий шартидир. Ҳудудлар ривожланиши фақат ресурслар билан эмас, балки ушбу ресурсларни мақсадли бошқара оладиган, аҳоли эҳтиёжини тушунадиган ва натижага эриша оладиган давлат хизматчилари салоҳияти билан белгиланади. Таклиф этилган ДХСИ индекси ва рақамли платформалар интеграцияси кадрлар сиёсатини далилларга асосланган, шаффоф ва натижадор тизимга айлантиришга хизмат қилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги ЎРҚ–788-сон Қонуни. Тошкент, 2022. Электрон манба.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Давлат хизматида бошқарув самарадорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ–243-сон Фармони. Тошкент, 2025. Электрон манба.
3. World Bank. Public Workforce Performance and Prosperity. Washington, DC: World Bank, 2026. 118 p.
4. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability . Paris: OECD Legal Instruments, 2019. 12 p.
5. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology . Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
6. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69. No. 1. P. 3–19.
7. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949. 110 p.
8. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.
9. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993. 384 p.





MODERN PROBLEMS IN EDUCATION AND THEIR SCIENTIFIC
SOLUTIONS

10. Neo B.S., Chen G. Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. Singapore: World Scientific, 2007. 508 p.
11. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995. 304 p.
12. Абдурахмонов Қ.Х. Мехнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Тошкент: Fan, 2019. Электрон манба.
13. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Тошкент: Ўқитувчи, 2001. 464 б.
14. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент: Шарк, 2002. 366 б.
15. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси. Ўзбекистон Республикаси ялпи ҳудудий маҳсулоти, 2025 йил январь–декабрь. Пресс-релиз. Тошкент, 2026. 5 б.

