



## THE SITUATION, EXISTING PROBLEMS AND SHORTCOMINGS IN THE FIELD OF PUBLIC CIVIL SERVICE IN UZBEKISTAN

*Navruz Ergashevich Bekmurodov*

*Doctoral student of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan*

*E-mail: [navruzergash1980@gmail.com](mailto:navruzergash1980@gmail.com)*

*Tashkent, O'zbekiston*

---

### ABOUT ARTICLE

---

**Key words:** civil service; personnel policy; HR planning (HRP); meritocracy; civil service image; digitalization; open competition; competency model; KPI; incentives and motivation; corruption risks; institutional efficiency; artificial intelligence; information systems integration.

**Received:** 19.02.26

**Accepted:** 20.02.26

**Published:** 21.02.26

**Abstract:** The article examines the current state, existing problems and shortcomings in the field of the civil service of the Republic of Uzbekistan based on scientific analysis. Despite the establishment of a legal framework, the introduction of open competition mechanisms and digitalization in recent years, a number of issues remain, including insufficient development of strategic and HR planning, duplication of functions, the absence of competency models, and the lack of linkage between evaluation and incentive systems and performance outcomes. In addition, low salary competitiveness, regional disparities, corruption risks, favoritism, weak internal communication, as well as integration barriers in the implementation of digitalization and artificial intelligence negatively affect the image of the civil service and public trust. The article proposes scientific and practical directions for addressing these problems.

---

## ЎЗБЕКИСТОНДА ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ СОҲАСИДАГИ ВАЗИЯТ, МАВЖУД МУАММО ВА КАМЧИЛИКЛАР

*Навруз Эргашевич Бекмуродов*

*Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви Академияси таянч докторанти*

*E-mail: [navruzergash1980@gmail.com](mailto:navruzergash1980@gmail.com)*

*Тошкент, Ўзбекистон*

---

### МАҚОЛА ҲАҚИДА

---

**Калит сўзлар:** давлат фуқаролик хизмати; кадрлар сиёсати; HR режалаштириш (HRP); меритократия; давлат хизмати имижии; рақамлаштириш; очиқ танлов; компетенция модели; KPI; рағбатлантириш ва мотивация; коррупция хавфлари; институционал самарадорлик; сунъий интеллект; ахборот тизимлари интеграцияси.

**Аннотация:** Мақолада Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати соҳасидаги ҳозирги вазият, мавжуд муаммо ва камчиликлар илмий таҳлил асосида ёритилади. Сўнгги йилларда ҳуқуқий база яратилиши, очиқ танлов ва рақамлаштириш механизмлари жорий этилганига қарамасдан, стратегик ва HR режалаштиришнинг етарлича шаклланимагани, функциялар такрорланиши, компетенция моделларининг мавжуд эмаслиги, баҳолаш ва рағбатлантириш тизимларининг натижа билан боғланмагани каби муаммолар сақланиб қолмоқда. Шунингдек, иш ҳақи рақобатбардошлигининг пастлиги, ҳудудлар ўртасидаги номутаносиблик, коррупция хавфлари, фаворитизм, ички коммуникация заифлиги ҳамда рақамлаштириш ва сунъий интеллектни жорий этишдаги интеграция тўсиқлари давлат хизмати имижии ва жамоатчилик ишончига салбий таъсир кўрсатмоқда. Мақолада ушбу муаммоларни бартараф этишнинг илмий-амалий йўналишлари таклиф этилади.

---

## СИТУАЦИЯ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ И НЕДОСТАТКИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ В УЗБЕКИСТАНЕ

**Навруз Эргашевич Бекмуродов**

*Докторант Академия государственной политики и управления при*

*Президенте Республики Узбекистан*

[navruzergash1980@gmail.com](mailto:navruzergash1980@gmail.com)

*Ташкент, Узбекистан*

---

### О СТАТЬЕ

**Ключевые слова:** государственная гражданская служба; кадровая политика; HR-планирование (HRP); меритократия; имидж государственной службы; цифровизация; открытый конкурс; модель компетенций; KPI; стимулирование и мотивация; коррупционные риски; институциональная эффективность; искусственный интеллект; интеграция информационных систем.

**Аннотация:** В статье на основе научного анализа освещаются текущее состояние, существующие проблемы и недостатки в сфере государственной гражданской службы Республики Узбекистан. Несмотря на создание правовой базы, внедрение механизмов открытого конкурса и цифровизации в последние годы, сохраняются такие проблемы, как недостаточная сформированность стратегического и HR-планирования, дублирование функций, отсутствие моделей компетенций, несвязанность систем оценки и

стимулирования с результатами. Кроме того, низкая конкурентоспособность заработной платы, диспропорции между регионами, коррупционные риски, фаворитизм, слабость внутренней коммуникации, а также интеграционные барьеры при внедрении цифровизации и искусственного интеллекта оказывают негативное влияние на имидж государственной службы и общественное доверие. В статье предлагаются научно-практические направления по устранению указанных проблем.

**Кириш.** Давлат фуқаролик хизмати — давлат хизматининг бир тури бўлиб, Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг давлат фуқаролик хизмати лавозимларидаги давлат органлари ваколатлари амалга оширилишини таъминлашга доир ҳақ тўланадиган касбий фаолиятини ифодалайди [1]. Улар орқали маъмурий тизимнинг барқарорлиги, аҳоли ва ташкилотларга кўрсатиладиган хизматларнинг самарали, тезкор ва шаффоф тарзда, фуқаролар эҳтиёжларига мос равишда амалга оширилиши ҳамда жамоат манфаатларининг ҳаётга татбиқ этилиши таъминланади. Улар, бир томондан, ташкилотнинг инсон ресурси сифатида, иккинчи томондан эса давлат сиёсати ва жамоат манфаатларига хизмат қилувчи фаол субъект сифатида намоён бўлади. Ана шу икки юклама орасидаги мувозанатни сақлаш, давлат хизматчиларини самарали бошқариш, уларни танлаш, тайинлаш, иш жараёнини мувофиқлаштириш, таълим ва рағбатлантириш ишларида турли амалий муаммолар юзага келиши мумкин.

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати тизимининг бугунги имижига ҳолис ва асосли баҳо бермоқчи бўлсак, аввало ушбу тизимнинг муҳим тадқиқот йўналишларидан бири сифатида мамлакатда давлат фуқаролик хизмати соҳасидаги мавжуд ҳолат, асосий муаммолар ва тузилмавий-амалий камчиликларга етарлича эътибор қаратиш зарур. Чунки айнан ушбу масалаларни чуқур таҳлил қилиш орқали тизимнинг имижига, жамоатчилик ишончи ва давлат фуқаролик хизматининг самарадорлиги ҳақида ҳаққоний хулосалар чиқариш мумкин бўлади.

Давлат хизматларининг аҳамияти юқорилиги туфайли, ушбу соҳадаги муаммоларни бартараф этиш жамоат манфаатини кўзловчи стратегик ҳаракат сифатида қаралади. Жамоат манфаатини таъминлаш эса фақат ҳуқуқий-сиёсий қарорларни қабул қилиш билан чекланмайди. Бу жараён институционал тузилма доирасида давлат хизматларини самарали ишлаб чиқиш ҳамда аҳолига адолатли тақдим этиш механизмларини қамраб олиши керак. Бунинг учун эса, хизмат сиёсатини белгилаб, ҳуқуқий асослар яратилгандан

сўнг, соҳага оид инсон ресурсларини – яъни истеъдод, билим, таълим ва амалий тажрибага эга кадрларни танлаш, ишга қабул қилиш, уларни мунтазам ўқитиш, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ белгилаш, муносиб иш ҳақи тайинлаш, фаолиятини баҳолаш, лавозимга илгарилатиш, шунингдек, интизом ва мукофотлаш каби кадрлар бошқаруви функцияларини самарали амалга ошириш зарур ҳисобланади.

Ушбу тадқиқотнинг мақсади – Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19 июнда қабул қилинган ПФ–95-сонли “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармонида белгиланган устувор вазифалардан илҳомланган ҳолда, давлат фуқаролик хизмати соҳасида кадрлар бошқаруви амалиётида кузатилаётган аниқ муаммоларни очиқ бериш ва уларнинг ечим йўналишларини таклиф этишдан иборат.

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати тизимининг шаклланиш жараёни

Мустақилликка эришилган илк даврлардан бошлаб юртимизда давлат хизматини ташкил этиш масаласи давлат бошқарувини ислоҳ қилиш ва замонавий маъмурий тизимни шакллантириш йўлидаги энг долзарб йўналишлардан бири сифатида доимий равишда кун тартибидан ўрин эгаллаб келмоқда. Бироқ узоқ вақт мобайнида давлат хизматчиларининг институционал тузилиши, лавозимлар иерархияси ва тоифаларга ажратилишига оид масалалар етарлича аниқ ифодаланмаган бўлиб, уларни тартибга солувчи яхлит ва мукамал норматив-ҳуқуқий база мавжуд эмас эди. Мазкур соҳадаги норматив-ҳуқуқий бўшлиқлар, қисман бўлса-да, республикада давлат бошқаруви тизимини босқичма-босқич ривожлантириш жараёнида қабул қилинган тегишли ҳуқуқий ҳужжатлар орқали бартараф этилган.

Давлат хизматчисининг мақомини аниқлаш ҳамда давлат хизматида қабул қилиш масалаларига муайян ҳуқуқий аниқлик киритишга қаратилган илк уриниш – 1992 йил 9 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг 746-ХП-сон “Прокуратура тўғрисида”ги Қонунида ўз ифодасини топди. Ушбу қонун матнида прокуратура институтининг вазифалари ва мақсадлари, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурорини тайинлаш масалалари етарлича муфассал баён этилган. Ушбу қонунни тўлдирувчи ажралмас ҳужжат – 1992 йил 9 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг 748-ХП-сон “Ўзбекистон Республикаси прокуратураси идоралари ходимларининг даражали махсус унвонлари тўғрисидаги низомни ва Ўзбекистон Республикаси прокуратураси идоралари ходимларини рағбатлантириш ва уларнинг интизомий жавобгарлиги тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги Қарори

бўлди. Мазкур низомда иерархик хизмат даражалари ва уларга мос келадиган лавозимлар тузилиши батафсил баён этилган, айрим лавозимларда бўлиш учун белгиланган энг юқори муддатлар аниқлаштирилган ҳамда рағбатлантириш ва интизомий жазолаш тартиблари умумий қоидалар асосида тавсифланган.

1993 йил 2 сентябрда қабул қилинган 924-ХП-сонли “Судлар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Қонунида судларнинг функциялари ва мақсадлари белгиланган, шунингдек, судьялар мақомининг асосий жиҳатлари ҳамда уларга тегишли ижтимоий кафолатлар ҳуқуқий жиҳатдан тартибга солинган. Судьяларни аттестациядан ўтказиш, уларни тайинлаш, шунингдек суд-ҳуқуқ тизимидаги мансаб ва класс даражаларига оид масалалар эса қонун ости ҳужжати — Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг 1993 йил 2 сентябрдаги 927-ХП-сонли “Судьяларнинг малака ҳайъатлари тўғрисидаги, судьяларнинг малака даражалари тўғрисидаги, суд ходимларининг мансаб даражалари тўғрисидаги ҳамда ҳарбий судлар фаолиятини ташкил этиш тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш ҳақида”ги Қарорида батафсил ёритиб берилган.

“Судлар тўғрисида”ги қонун билан бир вақтда, 1993 йил 2 сентябрда, 913-ХП-сонли “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Қонуни ҳам қабул қилинди. Ушбу қонунда ҳудудий давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари — ҳокимларнинг мақоми ҳуқуқий жиҳатдан белгилаб қўйилди. Бироқ, мазкур ҳужжат вилоят, туман ва шаҳарлар даражасидаги давлат фуқаролик хизмати лавозимлари тузилишига оид масалаларни деярли қамраб олмаган бўлиб, ушбу йўналишдаги ваколатлар тегишли даражадаги ҳокимлар ихтиёрига топширилган. Кузатиш мумкинки, мазкур қонуннинг асосий мақсади давлат фуқаролик хизмати тизимини шакллантириш эмас, балки мустақилликнинг илк йилларида марказдан ҳудудларгача тўлиқ вертикал бошқарув тизимини йўлга қўйишга қаратилган эди [2. В. 113].

Кейинги йилларда бир қатор соҳавий қонунлар қабул қилинган бўлса-да, давлат хизматини комплекс тарзда тартибга солувчи ягона махсус “Давлат хизмати тўғрисида”ги қонун қабул қилинмади. Ҳолбуки, тегишли қонун лойиҳалари бир неча мартаба ишлаб чиқилган эди. Мамлакатда давлат хизматининг ҳуқуқий пойдевори сифатида 1995 йилда қабул қилинган Меҳнат кодексининг 18-моддаси хизмат қилди. Ушбу моддада “давлат хизматчилари меҳнатини тартибга солиш хусусиятлари қонун билан белгиланади” деган қоида мустаҳкамланган бўлиб, у соҳадаги асосий меъёрий таянч вазифасини ўтади.

1997 йилда Вазирлар Маҳкамаси “Давлат хизматчилари лавозим маошларига йигирма фоизлик устама белгилаш тўғрисида” қарор қабул қилди. Ушбу ҳужжатда давлат хизматчиларини классификация қилиш мезонлари ҳам белгиланди. 2016 йилда эса

“Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро ҳокимияти органлари ходимларининг одоб-ахлоқ қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида”ги 62-сонли қарор қабул қилиниб, давлат хизматчиларининг хизмат маданияти ва касбий этикасига оид умумий стандартлар ҳуқуқий жиҳатдан мустаҳкамланди.

Бироқ санаб ўтилган бирор норматив-ҳуқуқий ҳужжат давлат хизмати соҳасидаги қатор муҳим ва долзарб масалаларни қамраб олмади. Жумладан, давлат хизматчилари тоифаларини аниқ белгилаш, давлат хизматига киришда очиқ танлов ўтказиш мажбурийлигини таъминлаш, мансаб поғоналари бўйлаб илгарилаш жараёнида малака имтиҳонларини ўтказиш тартибини белгилаш, шунингдек, давлат хизматчиларининг моддий, ташкилий, ҳуқуқий ва меҳнат кафолатларини мустаҳкамлаш каби масалалар ҳуқуқий жиҳатдан етарлича тартибга солилмади.

2017 йил 7 февралда Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ–4247-сон Фармони билан тасдиқланган “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси”да давлат хизмати соҳасини ҳуқуқий асосда чуқур ислоҳ қилиш ва замонавий талабларга мос равишда такомиллаштириш мақсадида “Давлат хизмати тўғрисида”ги қонун лойиҳасини ишлаб чиқиш вазифаси белгилаб қўйилди. Ушбу ташаббус давлат ва жамият бошқаруви тизимини янгилаш, унинг барча бўғинларида шаффофлик, самарадорлик ва жамоатчилик олдида ҳисобдорликни кучайтириш йўлидаги стратегик аҳамиятга эга ҳуқуқий қадам сифатида баҳоланади.

Лойиҳа regulation.uz ҳуқумат портали орқали жамоатчилик муҳокамасига қўйилди. Бу жараён фуқаролар, мутахассислар ва экспертлар ҳамжамиятининг фаол иштирокини таъминлаб, соҳадаги мавжуд муаммолар, амалий таклифлар ва илғор ғояларни тўплаш имконини берди. Натижада, қонун лойиҳаси концепцияси юзасидан кенг қамровли фикрлар илгари сурилди, уларнинг айримлари ҳужжатни такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этди.

2019 йил 3 октябрда Президентнинг “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатини ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони қабул қилиниши давлат фуқаролик хизмати соҳасида туб ўзгаришларга йўл очди. Мазкур фармон билан давлат фуқаролик хизматини янада такомиллаштириш ва ислоҳ қилишнинг устувор йўналишлари белгилаб берилди, шунингдек, давлат фуқаролик хизмати соҳасида ягона давлат сиёсатини амалга оширувчи Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги ташкил этилди. Шу билан бирга, хорижий экспертлар тавсиялари ва жамоатчилик фикрини инобатга олган ҳолда, мамлакатимизда давлат фуқаролик хизмати

соҳасидаги асосий тушунчалар, қоидалар ва кафолатларни белгилайдиган “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги қонун лойиҳасини ишлаб чиқиш вазифаси юклатилди.

Ўзбекистон президенти Шавкат Мирзиёев 2022 йил 8 август куни «Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги қонунни имзолади. У Қонунчилик палатаси томонидан 2 мартдаёқ қабул қилинганди, Сенат эса 28 майда маъқуллаб берганди. Қонун орадан 3 ой ўтгач кучга кирди.

Давлат раҳбари ҳужжатга давлат хизмати соҳадаги муаммоларни ҳал қилиш 30 йилга қолдирилганини таъкидлаган йиғилишдан кейин имзо чекди. «Ҳали давлат хизмати чинакам халқни рози қиладиган тизимга айлангани йўқ», — деганди у. Шу билан бирга, президент қонун икки йил давомида «чуқур муҳокамалар асосида» маҳаллий ва хорижий экспертларни жалб қилган ҳолда ишлаб чиқилганини айтди.

Мазкур қонун лойиҳасини ишлаб чиқишда ҳуқуқшунос олимлар, соҳа мутахассислари ва экспертлар ривожланган мамлакатларнинг фуқароларга давлат хизматларини кўрсатишдаги илғор тажрибасини ўрганиб, айрим йўналишларни намуна сифатида қабул қилдилар.

Қисқа фурсат ичида “vacancy.argos.uz” ягона платформаси ишга туширилди. Бу тизим орқали ишга жойлашишни истаган номзодлар ҳужжат топшириш учун турли ташкилотлар бўйлаб сарсон бўлмайди, вақт тежайди, энг муҳими – вакант лавозимлар очик эълон қилиниши туфайли барча фуқаролар танловда тенг имкониятга эга бўлади.

Ҳозирги ҳолат: мавжуд вазият таҳлили

Ўзбекистонда давлат хизмати ҳақида сўз кетганда, узоқ йиллар давомида уни қоғозбозлик, ортиқча бюрократия ва рақобатдан холи муҳит билан боғлаб келар эдик. Давлат хизмати кўпинча жамият онгида “фаолият тури”дан кўра “имтиёз” сифатида намоён бўларди. Бу ҳолат, табиийки, давлат хизматчиси шахсий манфаатдорлик билан эмас, балки жамоат манфаатлари йўлида ишлайдиган касб эгаси сифатидаги ижобий имижини шакллантиришга тўсқинлик қилди.

Бугунги кунда мамлакатимизда давлат фуқаролик хизмати тизимини янгилаш жараёни изчил олиб борилмоқда. Сўнгги йилларда давлат фуқаролик хизмати тизимининг ҳуқуқий, ташкилий ва услубий асосларини белгилаш, соҳага доир қонун ҳужжатларини ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш бўйича кенг қўламли ишларнинг олиб борилиши натижасида қуйидагиларга эришилди [3]:

**1-жадвал.**

**Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати соҳасида амалга оширилган асосий  
ислохотлар ва натижалар [4]**

№	Йўналиш	Натижа
1	Давлат хизмати фалсафаси	«Халқ давлат идораларига эмас, давлат идоралари халққа хизмат қилиши керак» тамойили жорий этилди
2	Худудий бошқарув	Маҳаллабай ишлаш тизими ва «маҳалла еттилиги» институти йўлга қўйилди
3	Институционал ислоҳот	Давлат фуқаролик хизмати соҳасида ваколатли орган — Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Бошқарув самарадорлиги агентлиги ташкил этилди
4	Ҳуқуқий база	«Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида»ги Қонун қабул қилинди
5	Одоб-ахлоқ	Давлат хизматчилари одоб-ахлоқ қоидалари ва одоб-ахлоқ комиссиялари жорий этилди
6	Кадрлар сиёсати	Кадрлар салоҳиятини ошириш маъмурий ислоҳотларнинг устувор йўналишига айланди
7	Танлов ва рақамлаштириш	Давлат хизматига очик танлов тизими ва vacancy.args.uz платформаси ишга туширилди
8	HR рақамлаштириш	hrm.args.uz орқали ягона кадрлар маълумотлар базаси шакллантирилди
9	Баҳолаш тизими	Давлат хизматчиларини тестлаш (test.args.uz) ва психологик баҳолаш жорий этилди
10	Самарадорлик	Раҳбарлар фаолияти КРІ асосида баҳоланиб, samaradorlik.uz ишга туширилди
11	Коррупцияга қарши кураш	Коррупцияга қарши курашиш агентлиги ташкил этилди
12	Кадрлар захираси	Миллий кадрлар захираси ва Салоҳиятли кадрлар захираси шакллантирилди ҳамда захira.args.uz платформаси жорий этилди
13	Раҳбарлар тайёргарлиги	Раҳбар кадрларни баҳолаш маркази ташкил этилди
14	Халқаро тажриба	Давлат хизматчиларини хорижда ўқитиш ва стажировка тизими кенгайтирилди
15	Масофавий таълим	масофавий таълим портали ишга туширилди ҳамда мазкур порталда турли соҳаларга оид 400 га яқин видеоматериаллар, 240 дан ортиқ электрон

		адабиётлар жойлаштирилиб, тизимда 62 000 дан ортиқ давлат фуқаролик хизматчилари рўйхатдан ўтди
16	Ташкилий оптималлашув	Раҳбар ва ижрочилар нисбати 1:3 меъёри асосида белгиланди
17	Сиёсий-маърифий иш	«Сиёсий-маърифат соати» орқали ҳафталик билим ошириш амалиёти йўлга қўйилди

Юқоридаги маълумотлар Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати тизими сўнгги йилларда комплекс ислохотлар босқичига ўтганини кўрсатади. Ислохотлар ҳуқуқий база яратиш, институционал тузилмани мустаҳкамлаш ва кадрлар сиёсатида сифат ўзгаришларини таъминлашга қаратилган. Давлат хизматининг фалсафаси фуқаролар эҳтиёжларига йўналтирилиб, ҳудудий бошқарув, рақамлаштириш ва самарадорлик механизмлари босқичма-босқич жорий этилди. Танлов асосида ишга қабул қилиш, HR жараёнларини рақамлаштириш ва KPI тизимини қўллаш давлат хизматининг очиқлиги ва ҳисобдорлигини оширишга хизмат қилди. Умуман, мазкур ислохотлар профессионал, натижадор ва жамоатчилик ишончига асосланган давлат хизмати моделини шакллантиришга замин яратди.

Шу билан бирга, амалга оширилаётган кенг қўламли ислохотларга қарамасдан, давлат фуқаролик хизмати тизимида ҳал этилиши лозим бўлган бир қатор тизимли масалалар сақланиб қолмоқда. Хусусан, давлат фуқаролик хизматининг амалдаги ҳолати таҳлили мазкур соҳада стратегик бошқарув, инсон ресурсларини режалаштириш, институционал мувофиқлашув ва кадрлар салоҳиятини ривожлантириш борасида қатор муаммолар мавжудлигини кўрсатмоқда.

Бу ҳолат “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармонда ҳам алоҳида таъкидланиб, давлат фуқаролик хизмати тизимида мавжуд муаммоларни бартараф этиш, уни замонавий талаблар асосида такомиллаштириш ва давлат хизматчиларининг профессионал ҳамда ахлоқий салоҳиятини ошириш долзарб вазифа сифатида белгиланган. Шу нуқтаи назардан, қуйидаги жадвалда давлат фуқаролик хизмати тизимида ҳал этилиши лозим бўлган асосий масалалар тизимлаштирилган ҳолда келтирилади.

**2-жадвал.**

**Давлат фуқаролик хизматида ҳал этилиши лозим бўлган асосий масалалар [5]**

№	Муаммо йўналиши	Қисқача тавсиф
---	-----------------	----------------

1	Стратегик режалаштириш	Давлат органларида соҳа ривожига оид яхлит ва самарали стратегик режалаштириш тизими мавжуд эмас
2	HR ( <i>Human Resources – инсон ресурслари</i> ) стратегик режалаштириш	Инсон ресурсларини стратегик режалаштиришнинг институционал механизми шакллантирилмаган
3	Функционал такрорланиш	Марказий ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ўртасида функциялар такрорланади, ваколатлар аниқ чегараланмаган
4	Мослашувчанлик	Давлат хизмати тизимининг ноанъанавий вазиятларга тайёрлиги ва инновацияларга очиқлиги етарли эмас
5	Одоб-ахлоқ ва ҳалоллик	Коррупцияга мурасасиз муносабатни шакллантириш механизмларининг таъсирчанлиги паст
6	Гендер тенглик	Гендер тенглик ва инклюзивликни ошириш бўйича чора-тадбирлар самарадорлиги етарли эмас
7	Раҳбар кадрлар захираси	Юқори салоҳиятли ва ватанпарвар раҳбар кадрлар захирасини тайёрлаш тизими такомиллаштиришни талаб қилади
8	Рақамлаштириш	Электрон платформалар интеграцияси ва автоматлаштириш жараёнлари етарли даражада эмас
9	Касбий ривожланиш	Давлат хизматчиларининг компетенциясини ошириш бўйича ягона ўқув-услубий тизим шаклланмаган
10	Лавозим ва компетенция	Лавозимлар таҳлили ва компетенция моделларининг мавжуд эмаслиги кадрларни тўғри танлашга тўсқинлик қилмоқда
11	Меҳнатга ҳақ тўлаш	Иш мураккаблиги ва натижадорлигига асосланган замонавий маош тизими жорий этилмаган
12	Мотивация ва жозибadorлик	Давлат хизмати жозибadorлигининг пастлиги кадрлар кўнимсизлигига олиб келмоқда

Келтирилган таҳлил ва 2-жадвал маълумотлари давлат фуқаролик хизмати тизимида амалга оширилаётган ислохотларга қарамасдан, ҳал этилиши лозим бўлган бир қатор

[www.supportscience.uz/index.php/ojss](http://www.supportscience.uz/index.php/ojss)

тизимли муаммолар мавжудлигини яққол намоён этади. Аввало, стратегик ва инсон ресурсларини режалаштириш механизмларининг етарлича шаклланмагани, марказий ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари ўртасида функциялар такрорланиши ҳамда ваколатлар аниқ чегараланмагани бошқарув самарадорлигини пасайтирмоқда. Шу билан бирга, рақамлаштириш, касбий ривожланиш ва компетенцияга асосланган кадрлар сиёсатидаги тизимли камчиликлар давлат хизматидаги инновацион салоҳиятни чекламоқда. Одоб-ахлоқ, мотивация ва меҳнатга ҳақ тўлаш тизимларининг замонавий талабларга тўлиқ мос келмаслиги эса кадрлар қўнимсизлигини кучайтирмоқда. Умуман, ушбу муаммоларни бартараф этиш давлат фуқаролик хизматида профессионал, мослашувчан ва натижадор кадрлар корпусини шакллантиришнинг ҳал қилувчи омили ҳисобланади.

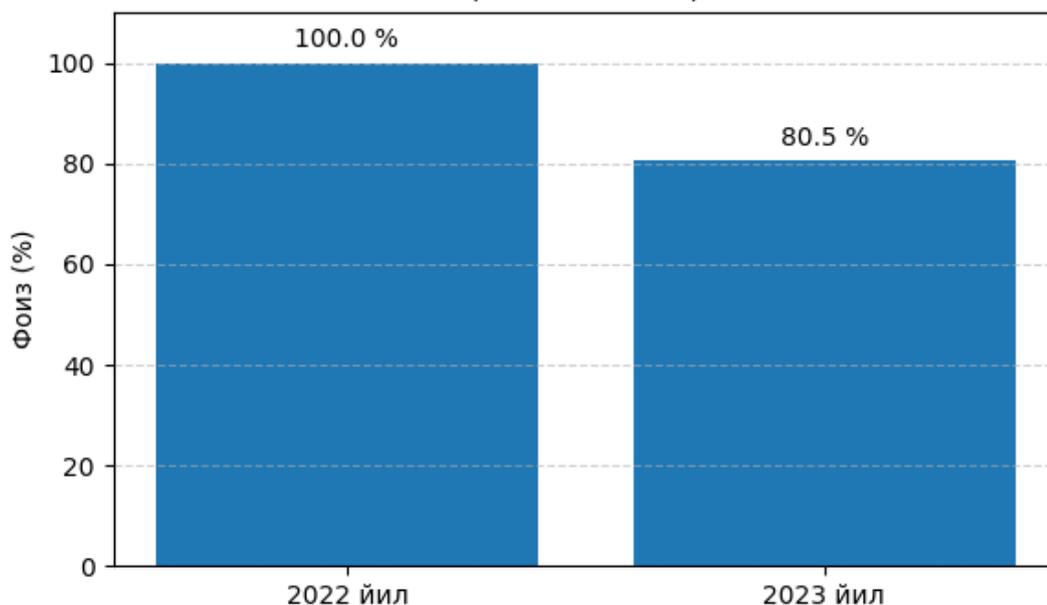
Бизнинг фикримизча, давлат фуқаролик хизмати тизимида тизимли ислоҳотларни талаб этувчи яна бир қатор муаммо ва камчиликлар ҳам мавжуд.

Биринчидан, сўнгги йилларда давлат фуқаролик хизматида иш ўринларининг босқичма-босқич қисқариб бориши кузатилмоқда. Шу билан бирга, соҳадаги мавжуд муаммога нисбатан ягона ва мутлақ баҳони шакллантириш қийин. Чунки давлат фуқаролик хизматидаги ҳолат турли идоралар, лавозимлар, касбий йўналишлар ҳамда ҳудудий омилларга қараб сезиларли даражада фарқ килади. Хорижий тадқиқотлар ҳам шуни кўрсатадики, давлат хизмати жозибadorлигининг пасайиши кўплаб мамлакатлар учун умумий тенденция сифатида қайд этилса-да, унинг кўлами ва таъсири ҳар бир мамлакатда, ҳатто бир мамлакат доирасида ҳам турлича намоён бўлади.

Хусусан, Франция тажрибаси шуни кўрсатадики, Маъмурият ва давлат хизмати бош бошқармаси (DGAFP) давлат хизмати жозибadorлигининг пасайишини, шунингдек танлов асосида қабул қилишдаги қатъийликнинг камайишини қайд этган. Бу ҳолат, аввало, давлат хизмати тизимида мавжуд структура ўзгаришлари, жумладан иш ўринлари сонининг қисқариб бориши билан чамбарчас боғлиқдир. Натижада давлат хизматидаги лавозимлар сонининг камайиши номзодлар оқимининг пасайишига олиб келган. Жумладан, агар 1985–1990 йилларда бир лавозим учун ўртача 14 нафар номзод тўғри келган бўлса, 1990–2000 йилларда бу кўрсаткич 9 нафаргача тушган ва ушбу пасайиш 2000–2020 йиллар давомида ҳам сақланиб қолган. Айрим тоифалар бўйича номзодлар сони деярли икки баробарга камайган. Бу ҳолат давлат хизматида иш ўринларининг чекланиши ва лавозимлар барқарорлигининг пасайиши фонида «давлат хизматига кириш жозибadorлигининг пасайиши» каби тизимли муаммонинг шаклланганини кўрсатади [6].

Ўхшаш жараёнлар Ўзбекистон давлат фуқаролик хизмати тизимида ҳам кузатилмоқда. Хусусан, соҳада мавжуд ташкилий ва институционал камчиликлар фониди давлат фуқаролик хизматчилари сони ҳам қисқариш йўлидан борди. Агар 2022 йилда уларнинг сони 118 минг нафарни [7] ташкил этган бўлса, 2023 йилда маъмурий ислохотлар доирасида вазирлик ва идораларда 17 447 та штат бирликлари қисқартирилди [8]. Натижада, ҳозирги кунда амалдаги давлат хизматчилари сони 95 минг нафарга [9] яқинни ташкил этмоқда.

Давлат фуқаролик хизматчилари сони ўзгариши динамикаси  
(2022 = 100%)



*1-расм. Республика миқёсида Давлат фуқаролик хизматчиларининг сони билан боғлиқ таҳлил. [10]*

2023 йилда давлат фуқаролик хизматчилари сони 2022 йилга нисбатан 80,5 фоизни ташкил этган бўлиб, бир йил мобайнида қарийб 19,5 фоизлик қисқариш кузатилган. Бу ҳолат давлат фуқаролик хизмати тизимида кадрлар барқарорлигига таъсир этувчи жиддий омил сифатида намоён бўлмоқда.

Иккинчидан, иш қидириш жараёнида ахборот шаффофлиги. Давлат фуқаролик хизматига жойлашишдаги муаммолар фақат иш ўринлари етишмаслиги билан чекланиб қолмаяпти. Амалиёт шуни кўрсатадики, иш қидириш жараёнида ахборот шаффофлиги, иш берувчиларнинг масъулияти ҳамда номзодларнинг касбий тайёргарлик даражаси ўртасида жиддий номуносиблик мавжуд.

Иш қидириш тизими сўнгги ўн йил ичида шаклан ўзгарган бўлса-да, мазмунан айрим муаммолар сақланиб қолмоқда. Илгари бўш иш ўринлари ярмаркалари ва

бандликка кўмаклашиш марказлари асосий манба ҳисобланган бўлса, ҳозирда бу вазифа асосан онлайн платформалар орқали амалга оширилмоқда. Хусусан, мамлакатимизда ишга жойлашиш учун ишлаб чиқилган [vacancy.gov.uz](http://vacancy.gov.uz), [ish.mehnat.uz](http://ish.mehnat.uz), [osonish.uz](http://osonish.uz) платформалари ҳудуд ва соҳа кесимида бўш иш ўринларини излаш имконини беради.

Бироқ амалиётда ушбу тизим орқали жойлаштирилган айрим иш ўринлари ҳақидаги маълумотлар номигагина мавжуд экани аниқланмоқда. Эълон қилинган вакансиялар бўйича иш берувчилар билан боғланишда жавоб олинмаслиги, ходимларнинг иш ўрни ҳақида аниқ маълумотга эга эмаслиги ёки умуман бўш иш ўрни мавжуд эмаслиги ҳолатлари тез-тез учрамоқда. Бу эса иш қидирувчиларда вакансиялар реал эмас, балки формал жойлаштириляётгани ҳақидаги шубҳаларни кучайтиради.

Мазкур ҳолат, айниқса, соғлиқни сақлаш соҳасида яққол кўзга ташланади. Ҳамширалик касбига бўлган талаб юқори эканига қарамай, ишга жойлашиш жараёнида кўплаб тўсиқлар мавжуд [11]. Бир томондан, ҳар йили тиббиёт техникумларини минглаб битирувчилар тамомласа, иккинчи томондан, иш берувчилар томонидан уларнинг амалий кўникмалари ва касбий тайёргарлиги етарли эмаслиги сабабли ишга қабул қилиш рад этилмоқда.

Учинчидан, географик омиллар. Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати ижобий имижига ҳудудлар кесимида бир хил эмас. Мамлакат ичида ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси, инфратузилманинг ҳолати, аҳоли зичлиги ва меҳнат бозорининг фаоллигига қараб давлат хизматида қизиқиш сезиларли даражада фарқ қилади. Айниқса, пойтахт ва йирик шаҳарлар билан чекка, қишлоқ ёки тоғли ҳудудлар ўртасида давлат хизматини танлаш имкониятлари ва рағбатлантириш даражасида катта тафовут мавжуд [12].

Амалдаги ҳолат шуни кўрсатадики, Тошкент шаҳри ҳамда иқтисодий фаол ҳудудларда давлат фуқаролик хизмати лавозимлари нисбатан жозибадор ҳисобланади. Бу, аввало, юқори маош коэффициентлари, хизмат инфратузилмасининг ривожланганлиги, касбий ўсиш имкониятларининг кенглиги ва меҳнат бозоридаги умумий фаоллик билан изоҳланади. Аксинча, айрим қишлоқ туманлари, чегара ёки тоғли ҳудудларда давлат хизматчилари учун иш ўринларини тўлдиришда қийинчиликлар кузатилмоқда.

Географик омиллар бу ерда давлат хизматининг ўзига хос институционал хусусиятларидан кўра, ҳаёт сифати билан боғлиқ омиллар орқали таъсир кўрсатади. Давлат хизматида киришни режалаштираётган шахслар иш жойини танлашда нафақат лавозим мақоми ва хизмат барқарорлигини, балки ҳудуддаги яшаш шароитлари, уй-жой масаласи, транспорт имкониятлари, таълим ва тиббий хизматлардан фойдаланиш

имкониятини ҳам ҳисобга оладилар. Айниқса, давлат хизматига биринчи марта кираётган ёш мутахассислар учун иш жойининг жойлашуви ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади.

Шу билан бирга, давлат хизматчилари иш ҳақи тизими мамлакат бўйлаб нисбатан ягона бўлишига қарамай, айрим ҳудудларда яшаш харажатларининг юқорилиги ёки, аксинча, ижтимоий хизматлар етарлича ривожланмагани сабабли давлат хизмати жозибадорлиги пасаяди. Масалан, чекка ҳудудларда транспорт тармоқларининг чекланганлиги, олий таълим муассасалари ёки ихтисослаштирилган тиббий хизматларнинг камлиги давлат хизматчилари учун қўшимча ноқулайликлар туғдиради.

Худудий етиб бориш имкониятлари ҳам муҳим аҳамият касб этади. Темир йўл ёки автомобиль йўллари билан етарлича боғланмаган, логистика инфратузилмаси ривожланмаган ҳудудларда жойлашган давлат органлари кадрлар билан таъминлашда кўпроқ қийинчиликка дуч келмоқда. Бундай ҳудудларнинг нисбатан “ёпиқ” ҳолати уларнинг иқтисодий ва институционал ривожланишини секинлаштиради ҳамда давлат хизматчилари учун у ерда ишлаш ёки яшаш тўғрисида қарор қабул қилишни қийинлаштиради.

Тўртинчидан, давлат фуқаролик хизмати жамиятда ҳануз етарлича танилмаган соҳалардан бири сифатида қолмоқда. Давлат фуқаролик хизмати кўплаб вазифа ва фаолият йўналишларини ўз ичига олган бўлишига қарамай, жамоатчилик онгида у кўп ҳолларда маҳаллий ҳокимият органлари, яъни ҳокимликлар ёки уларга қарашли идоралар орқали намоён бўлади. Аҳолининг катта қисми давлат хизматчиларининг кундалик фаолияти, улар бажараётган вазифалар кўлами ва касбий масъулияти ҳақида етарлича тасаввурга эга эмас. Айниқса, ёшлар орасида давлат хизмати ҳақидаги билимлар чекланган бўлиб, аксар ҳолларда фақат ота-онаси ёки яқин қариндошлари давлат хизматчиси бўлган шахсларгина ушбу тизимни яхшироқ билади.

Ўтказилган социологик таҳлиллар шуни кўрсатадики, ёшлар орасида давлат фуқаролик хизмати имижини пасайтирувчи муҳим омиллардан бири — айнан ахборот танқислигидир. Ёшлар давлат хизматидаги касблар турлилиги, иш ўринларининг мазмуни, касбий ўсиш имкониятлари ҳамда хизмат шарт-шароитлари ҳақида етарли маълумотга эга эмас. Натижада, давлат хизмати улар учун меҳнат бозоридаги реал касбий вариант сифатида шаклланмай қолмоқда [13].

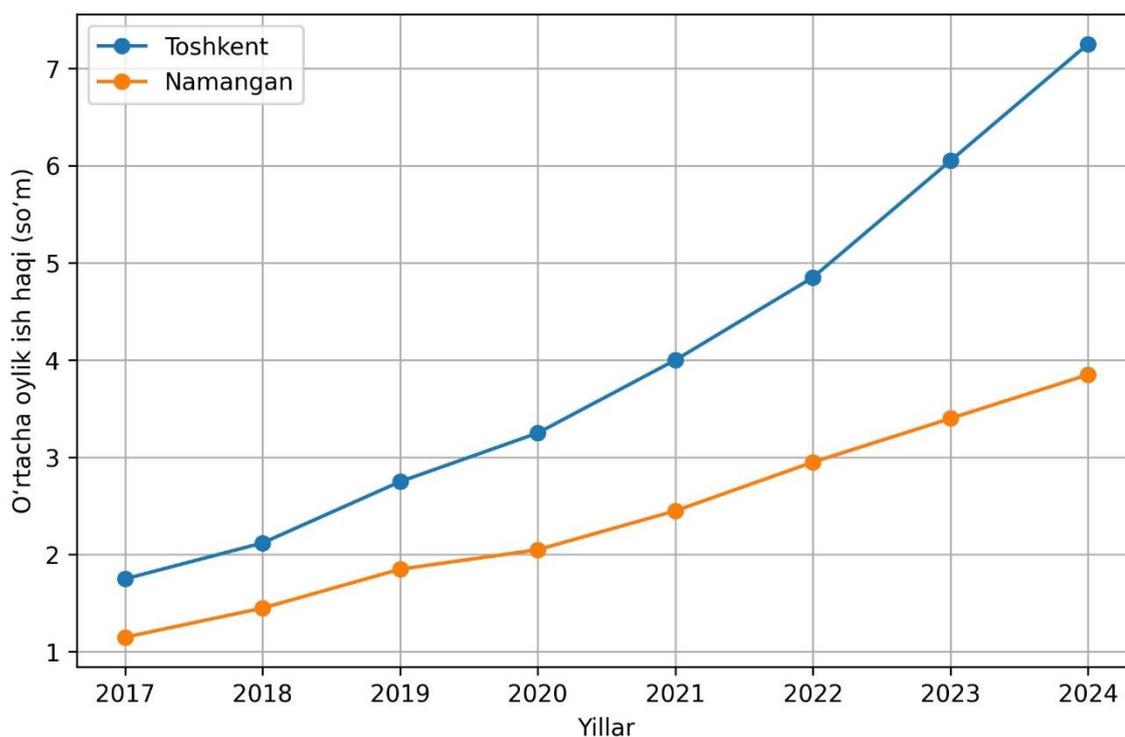
Бундан ташқари, маҳаллий жамоалар томонидан бўш иш ўринларини эълон қилишда аксар ҳолларда анъанавий ва етарлича тизимлаштирилмаган ёндашув қўлланилади, номзодларга қўйиладиган талаблар эса аниқ ва равшан ифодаланмайди. Бу ҳолат иш изловчиларнинг лавозим мазмуни, функционал вазифалари ва касбий истиқболлари

хақида тўлиқ тасаввур ҳосил қилишини қийинлаштиради. Натижада, айрим номзодлар ишга қабул қилиш жараёни нисбатан очик, шаффоф ва самарали йўлга қўйилган деб ҳисобланган хусусий секторга мурожаат қилишни афзал кўрадилар.

Бешинчидан, иш ҳақи масаласи. Иш ҳақи масаласи Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати жозибдорлигининг пасайишига таъсир этувчи энг муҳим омиллардан бири сифатида намоён бўлмоқда. Амалдаги таҳлиллар ва соҳадаги кузатувлар шуни кўрсатадики, давлат фуқаролик хизматчиларининг меҳнатига ҳақ тўлаш даражаси кўп ҳолларда хусусий сектордаги ўхшаш лавозимлар билан солиштирганда рақобатбардош эмас. Бу эса, айниқса, юқори малакали, бозорда талаб юқори бўлган мутахассисларни давлат хизматига жалб этишда жиддий тўсиқ сифатида намоён бўлади.

Бундан ташқари, давлат фуқаролик хизматида меҳнатга ҳақ тўлаш тизими асосан хизмат стажи, лавозим даражаси ва тариф разрядларига боғланган бўлиб, иш ҳақининг динамикаси кўпинча автоматик тарзда, босқичма-босқич амалга ошади. Мазкур ҳолат қисқа муддатда юқори даромадни мақсад қилган ёш мутахассислар учун давлат хизматини нисбатан кам жозибадор қилади. Натижада таҳлиллар кўпроқ амалдаги хизматчиларнинг ўртача иш ҳақи ўсишига таянади, бу эса хусусий сектордаги тезкор ва индивидуал рағбатлантириш механизмлари билан қиёслаш имкониятини чеклайди.

Иш ҳақи масаласининг таъсири уй-жой бозоридаги вазият билан янада кучаяди. Айниқса, Тошкент шаҳри ва йирик шаҳарларда уй-жой нархларининг тез ўсиши давлат хизматчилари даромадларининг реал қийматини пасайтиради. Бу ҳолат давлат фуқаролик хизматчилари учун ижтимоий барқарорликка эришишни қийинлаштириб, хизмат жозибадорлигини пасайтиради.



**2-расм. Тошкент шаҳри ва Наманган вилояти туманлар кесимида ўртача ойлик иш ҳақи кўрсаткичлари (2017–2024 йиллар) [14].**

Барча таҳлил қилинган йилларда Тошкент шаҳридаги ўртача ойлик иш ҳақи Наманган шаҳрига нисбатан барқарор равишда юқори бўлгани кузатилади. Икки ҳудуд ўртасидаги фарқ йиллар давомида тобора кенгайиб борган: агар 2017 йилда иш ҳақи тафовути тахминан 1,5 бараварни ташкил этган бўлса, 2024 йилга келиб бу кўрсаткич деярли 1,9 бараварга етган.

Мазкур динамика пойтахт ва ҳудудлар ўртасида иқтисодий фаолиятнинг марказлашуви, меҳнат бозорининг жозибadorлиги ҳамда давлат ва хусусий секторларда иш ҳақи дифференциацияси сақланиб қолаётганини яққол намоён этади. Айниқса, юқори малакали кадрлар учун Тошкент шаҳрида таклиф этилаётган иқтисодий ва касбий имкониятлар ҳудудларга нисбатан устун экани ушбу тафовутни янада кучайтирмоқда. Шу маънода, аниқланган тенденция давлат фуқаролик хизмати тизимида кадрларни ҳудудларга жалб қилиш ва уларни ушлаб қолиш масаласида қўшимча рағбатлантириш механизмларини жорий этиш зарурлигини илмий жиҳатдан асослаб беради.

Муаммо янада чуқурлашиши мумкин, чунки яқин йилларда давлат фуқаролик хизматида катта авлод вакилларининг пенсия ёшига етиши кузатилмоқда. Мавжуд иш ҳақи даражаси ва моддий рағбатлантириш механизмлари сақланиб қолган ҳолда, ушбу кадрларнинг ўрнини босадиган янги мутахассисларни жалб қилиш қийин кечиши

эҳтимоли юқори. Айниқса, аввалроқ уй-жой масаласини ҳал қилиб олган хизматчилар ўрнини, уй-жой нархлари юқори бўлган шароитда иш бошлаётган ёш кадрлар билан тўлдириш мураккаб вазифага айланмоқда. Шу муносабат билан, Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати жозибadorлигини ошириш учун иш ҳақи сиёсатига қайта назар ташлаш, уни меҳнат бозоридаги реал шарт-шароитлар билан уйғунлаштириш, ҳудудий ва касбий фарқларни инобатга олган ҳолда рағбатлантириш механизмларини такомиллаштириш долзарб аҳамият касб этмоқда.

Олтинчидан, давлат фуқаролик хизматида амалдаги танлов тизимининг самарадорлиги савол остида қолмоқда. Ўзбекистон давлат фуқаролик хизматида кадрларни танлаш ва ишга қабул қилишда қўлланилаётган амалдаги танлов тизими замонавий меҳнат бозори талабларига тўлиқ мос келмаётгани билан ажралиб туради. Хусусан, танловлар шакли, имтиҳон мазмуни ва баҳолаш усуллари кўп ҳолларда ёш мутахассислар учун жозибador эмас ҳамда касбий компетенцияларни холис ва комплекс баҳолаш имконини чеклайди [15. В. 78-87].

Амалий кузатувлар шуни кўрсатадики, айрим лавозимлар бўйича ўтказилаётган танловлар ҳаддан ташқари формал тусга эга бўлиб, номзодларнинг амалий кўникмалари, муаммони ҳал қилиш қобилияти, рақамли саводхонлиги ва бошқарув компетенцияларини етарли даражада қамраб олмайди. Айниқса, муҳандислик, ахборот технологиялари, рақамли трансформация ва бошқарув соҳаларида замонавий талабларга жавоб берувчи тест ва кейс-таҳлил элементлари етишмайди.

Шу билан бирга, айрим лавозимлар учун жисмоний ёки умумий тестлар қўлланилиб, улар касбий фаолиятнинг реал мазмуни билан тўғридан-тўғри боғлиқ бўлмаган ҳолатлар ҳам учрайди. Бу эса танлов натижаларининг ҳаққонийлигига салбий таъсир кўрсатиб, малакали номзодларнинг тизимга киришини чеклаши мумкин.

Танловларни ўтказиш даврийлиги аксар ҳолларда давлат органларининг реал эҳтиёжларига мос келмайди. Танловлар маълум вақт оралиғида ўтказилиши сабабли, давлат органларида кадрларга эҳтиёж юзага келган пайтда зарур мутахассисларни тезкор жалб этиш имконияти чекланади. Бу ҳолат номзодлар учун ҳам қўшимча тўсиқ бўлиб, улар танлов натижаларини узоқ кутишга мажбур бўладилар ёки хусусий секторга йўналиш олишади.

Натижада, давлат органлари кўп ҳолларда шартнома асосида ишга қабул қилиш амалиётига мурожаат қилишга мажбур бўлмоқда, бу эса кадрлар барқарорлиги ва институционал хотирага салбий таъсир кўрсатади.

Еттинчидан, инсон ресурсларини режалаштириш (HRP) тизимини такомиллаштириш зарурати. Ўзбекистон давлат фуқаролик хизматида кадрлар барқарорлиги ва институционал самарадорликни таъминлаш инсон ресурсларини режалаштириш (HRP)нинг тизимли ва қатъий жорий этилишини тақозо этмоқда. HRP давлат органлари фаолиятида мавжуд ва келгусида юзага келадиган кадрлар эҳтиёжини олдиндан аниқлаш, штат тузилмасини оптималлаштириш ҳамда лавозимлар бўйича зарур компетенцияларни мақсадли шакллантиришга хизмат қилади.

Амалда мавжуд кадрлар режалаштириш механизмлари кўп ҳолларда алоҳида идоралар доирасида қолиб кетмоқда ҳамда ҳудудий меҳнат бозори билан етарлича боғланмаган. Натижада, қайси йўналишларда кадрлар танқислиги юзага келиши, қайси лавозимларда пенсия ёшига етиб бориш тўлиқини кутилмоқда ёки рақамли ва таҳлилий компетенцияларга бўлган эҳтиёж қанчалик ортиши мумкинлиги каби масалалар тизимли прогноз даражасига чиқмай қолмоқда.

Саккизинчидан, карьера ва “умрбод иш” модели жозибадорлигининг пасайиши. Сўнгги йилларда давлат хизматига хос бўлган “статус” ва барқарор иш жойи, яъни анъанавий “умрбод иш” модели ёш авлод учун аввалгидек кучли мотивация омили бўлиб қолмаяпти. Социологик тадқиқотларга кўра, “Ёшларнинг аксарияти гедонистик кадриятларга [16] мойил эканини билдириб, ҳаётдан тўлиқ баҳраманд бўлишни ўзлари учун муҳим мақсад деб ҳисобламоқда. Ушбу қараш 2002 йилдан буён изчил равишда кучайиб борган бўлиб, 2015 йилдан бери барқарор тус олган. Шу билан бирга, ижодий ва инновацион кадриятлар ҳам ёшлар онгида тобора муҳим ўрин эгалламоқда. Кўпчилик ёшлар учун ҳаётдан тўлиқ баҳраманд бўлиш тушунчаси меҳнат ёки дам олиш фаолиятини қатъий чеклашдан воз кечиш, шахсий эркинлик ва фаол турмуш тарзини сақлаб қолиш билан боғлиқдир” [17. В. 8]. Янги авлод иш жойини танлашда фақат барқарорликни эмас, балки шахсий эркинлик, мустақил қарор қабул қилиш имконияти, касбий ўсиш суръати, меҳнат фаолиятининг мазмунан бойлиги ва ижтимоий аҳамиятини ҳам устувор мезон сифатида баҳоламоқда.

Ушбу тенденция давлат фуқаролик хизмати олдига янги талабларни қўймоқда. Хусусан, лавозим вазифаларида рақамли трансформация, инновацион ёндашувлар ва хизмат кўрсатиш сифатини оширишга қаратилган замонавий ечимларнинг мавжуд бўлиши муҳим аҳамият касб этмоқда. Шу билан бирга, ташкилот ичидаги жараёнларда мослашувчанликни таъминлаш, натижага йўналтирилган бошқарув механизмларини жорий этиш ҳамда ортиқча бюрократик тўсиқларни қисқартиришга бўлган эҳтиёж ортиб бормоқда.

Давлат хизматида ходимнинг шахсий салоҳиятини ривожлантиришга хизмат қилувчи аниқ ва очиқ касбий траекторияларнинг мавжудлиги ҳам муҳим омил ҳисобланади. Буларга малака ошириш имкониятлари, карьера бўйича ўсиш, ички ротация, лойиҳавий фаолиятда иштирок этиш каби механизмлар киради. Шунингдек, иш жойини танлашда меҳнат ҳаёти сифати билан боғлиқ омиллар ҳам тобора катта аҳамият касб этмоқда. Касбий ва шахсий ҳаёт ўртасидаги мувозанат, масофавий ёки гибрид иш форматларининг мавжудлиги, рақамли воситалардан самарали ва мақсадли фойдаланиш маданияти ёш мутахассислар учун муҳим қарор қабул қилиш мезонларидан бирига айланмоқда. Демак, давлат хизмати жозибадорлиги эндиликда фақат иш ҳақи ёки ижтимоий кафолатлар билан эмас, балки замонавий бошқарув муҳити ва меҳнат фаолиятининг мазмунлилиги, яъни “ишнинг маъноси” билан ҳам белгиланмоқда.

Тўққизинчидан, давлат хизматчиларини аёвсиз танқид қилиш.

Айрим ҳолларда ОАВ, ижроия ҳокимиятини бошқараётган вакиллар томонидан давлат хизматчиларига нисбатан кескин ва умумлаштирилган танқидлар билдирилади. Бунда, асосан, ходимлар сонининг ортиқчалиги, иш вақти самарадорлигининг пастлиги ёки бюрократик тўсиқлар мавжудлиги каби масалалар устувор тарзда кўтарилади. Баъзан оммавий ва умумлаштирилган тарзда танқид қилиш сиёсий ёки ижтимоий риториканинг бир қисмига айланиб, соҳанинг ижобий имижини заифлаштириши мумкин. Ваҳоланки, давлат фуқаролик хизмати касблари жамият манфаатларига хизмат қилиш, ижтимоий масъулиятни таъминлаш, барқарорликни сақлаш ва инсонпарварлик тамойилларини қарор топтириш каби муҳим ижобий қадриятларни мужассам этади. Бу борада филология фанлари доктори Б.С.Алимовнинг куйидаги фикрлари диққатга сазовор: “Ёш мустақил Ўзбекистоннинг халқаро нуфузини оширишда жаҳон ахборот макони, хусусан, оммавий ахборот воситалари ҳал қилувчи аҳамият касб этиши республикаимиз ҳақида эълон қилинган матбуот чиқишлари мамлакатимиз ва халқимиз имижини вужудга келтириш, шакллантириш ва ривожлантиришда асосий омил бўлиб қолиши юзасидан таклифлар ишлаб чиқишни талаб этади” [18].

Энг аввало, давлат фуқаролик хизматига нисбатан шаклланган салбий стереотиплар ва фикрлаш тарзини ўзгартириш зарур. Бугунги кунда айрим сайланган вакиллар ёки сайловларда иштирок этувчи номзодлар учун давлат хизматчилари сонини қисқартиришни таклиф этиш орқали бюджет тежамкорлигига эришишни ваъда қилиш одатий ҳолга айланиб бормоқда.

Бу шиор сўнгги йиллар давомида мунтазам такрорланиб келинмоқда ва, охир-оқибат, давлат хизматчилари умумий сонига таъсир кўрсатмоқда. Бу ғоя уни қабул

қилишга мойил бўлганлар онгига сингиб, давлат хизматчилари сони ортиқча экани ва уни қисқартириш мамлакатнинг молиявий муаммоларини ҳал этади, деган тасаввурни шакллантирди.

Ҳар бир оилада, ҳеч бўлмаганда, битта давлат ходими мавжуд бўлган мамлакатда, номзодларнинг қайси лавозимларни қисқартириш бўйича ўзаро беллашиб, ҳатто ошириб кўрсатишлари ажабланарли ҳолдир.

Бу жараён, аввало, очиқлик ва ҳисобдорликни кучайтириш, давлат органлари фаолияти натижаларини ўлчаш ва уларни жамоатчиликка тушунарли, шаффоф шаклда тақдим этиш, шунингдек хизмат маданиятини ривожлантиришга қаратилган тизимли чора-тадбирлар орқали таъминланиши зарур.

Ўнинчидан, меҳнат юкининг юқорилиги. Давлат фуқаролик хизмати тизимида меҳнат юки билан боғлиқ масалалар касблар жозибадорлигини пасайтирувчи муҳим омиллардан бири сифатида намоён бўлмоқда. Халқаро тадқиқотлар ҳам давлат фуқаролик хизматида меҳнат юки юқорилигини тасдиқлайди. Жумладан, Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) маълумотларига кўра, ҳар ўн нафар давлат хизматчисидан тўрт нафари ўз меҳнат юкласини ортиқча деб баҳолайди. Шунингдек, давлат фуқаролик хизматидаги ходимларнинг 55,4 фоизи иш жойида бўлмаган пайтда ҳам ўз иши ҳақида ўйлашда давом этишини таъкидлайди (бу кўрсаткич хусусий сектор ходимларига нисбатан 19 пунктга юқори) [19. В. 15].

Шу маънода, меҳнат юкини оптималлаштириш, иш жараёнларини қайта ташкил этиш, рақамлаштириш орқали ортиқча маъмурий вазифаларни қисқартириш ҳамда инсонга йўналтирилган бошқарув ёндашувларини жорий этиш Ўзбекистон давлат фуқаролик хизмати тизимида касблар жозибадорлигини оширишнинг устувор йўналишларидан бири сифатида қаралиши лозим.

Айрим давлат органларида иерархик қатъийликнинг юқорилиги, қарор қабул қилиш жараёнларининг марказлашганлиги ва ташаббус учун имкониятларнинг чекланганлиги ходимлар фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Айрим касб тоифалари, жумладан техник ва хизмат кўрсатиш йўналишларидаги лавозимлар, юқори иш юки, ижтимоий хатарлар ва навбатчилик (навбатда туриш, чақирув асосида ишлаш) каби қўшимча чекловлар билан боғлиқ бўлиб, бу уларнинг жозибадорлигини янада камайтиради.

Ўн биринчидан, давлат фуқаролик хизматида коррупция хавфлари.

Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати тизимини ислоҳ қилиш бўйича кенг кўламли чора-тадбирлар амалга оширилаётганига қарамасдан, коррупция хавфлари ҳануз

тизим самарадорлиги ва жамоатчилик ишончига салбий таъсир кўрсатувчи омил сифатида сақланиб қолмоқда. Коррупция, энг аввало, давлат хизматининг институционал нуфузини пасайтиради, адолат ва меритократия тамойилларини заифлаштиради ҳамда ҳалол ва малакали кадрларнинг тизимга кириши ва унда барқарор фаолият юритишини чеклайди.

Давлат фуқаролик хизматида коррупция кўпроқ ишга қабул қилиш, лавозим бўйича ўсиш, малака ошириш ва ресурсларни тақсимлаш жараёнларида намоён бўлади. Танлов ва суҳбат механизмларининг етарлича шаффоф эмаслиги ҳамда баҳолаш мезонларининг амалда изчил қўлланилмаслиги айрим ҳолларда тенгсизликка сабаб бўлади. Бу эса касбий салоҳият эмас, норасмий омиллар устувор бўлиши хавфини оширади.

Коррупция давлат хизмати жозибадорлигини пасайтиради ва малакали мутахассисларни хусусий секторга йўналтиради. Натижада кадрлар салоҳияти сусайиб, хизмат сифатига салбий таъсир кўрсатилади. Муаммо кўпинча ички назорат, ҳисобдорлик ва рақамлаштириш даражаси паст бўлган шароитда кучаяди.

Коррупцияга қарши курашиш агентлигининг Жамоатчилик кенгаши олдидаги 2021 йилдаги ҳисоботида кўра, мамлакат миқёсида коррупцияга оид ҳуқуқбузарликлар сони сезиларли даражада ошган. Хусусан, 2021 йилда республика бўйича 5 483 нафар шахсга нисбатан 3 769 та коррупцияга оид жиноят иши судларга юборилган. Бу кўрсаткич 2020 йилга нисбатан жиноят ишлари сони 2 621 тага, жавобгарликка тортилган шахслар сони эса 3 760 нафарга ёки 218 фоизга ошганини кўрсатади.

Коррупция жиноятлари натижасида етказилган моддий зарар ҳажми ҳам кескин ўсган: агар 2020 йилда давлат ва жамият манфаатларига 500,1 млрд сўм зарар етказилган бўлса, 2021 йилда бу кўрсаткич 1 трлн 282 млрд сўмни ташкил этган. Шундан 887 млрд сўми, яъни 69,1 фоизи ундирилган. Шунингдек, 2021 йилда Коррупцияга қарши курашиш агентлигига жами 4 901 та мурожаат келиб тушган бўлиб, уларнинг барчаси белгиланган тартибда кўриб чиқилган. Мурожаатларнинг муайян қисми ижобий ҳал этилган ёки ҳуқуқий тушунтиришлар орқали қаноатлантирилган, катта қисми эса тегишли вазирлик ва идораларга юборилган [20]. Бу ҳолат коррупция масаласи жамиятда ҳануз долзарб муаммо бўлиб қолаётганини ва давлат фуқаролик хизматида тизимли профилактик чораларни кучайтириш зарурлигини кўрсатади.

Сўнгги йилларда коррупцияга қарши институтлар ва механизмлар жорий этилган бўлса-да, уларнинг самарадорлиги амалиётда қатъий ижро ва жамоатчилик назорати билан мустаҳкамланиши зарур. Давлат фуқаролик хизматида коррупцияни камайтириш меритократия, шаффофлик ва рақамли бошқарувни чуқур жорий этиш билан узвий боғлиқ.

Ўн иккинчидан, лавозимлар бўйича компетенция талабларининг аниқ белгиланмагани.

Давлат фуқаролик хизматида кўплаб лавозимлар учун вазифа ва масъулиятлар умумий тарзда баён этилган бўлиб, аниқ компетенция моделлари етарлича ишлаб чиқилмаган. Натижада ходимларни танлаш, баҳолаш ва хизматда илгарилаш жараёнларида субъектив ёндашувлар кучаяди. Бу ҳолат касбий ривожланиш траекториясини аниқ белгилашни қийинлаштиради ҳамда меритократик тамойиллар самарадорлигини пасайтиради.

Ўн учинчидан, малака ошириш тизимининг амалиёт билан етарлича боғланмагани.

Давлат фуқаролик хизматида малака ошириш дастурлари кўп ҳолларда назарий ёндашувларга таяниб қолмоқда. Ўқув мазмуни реал бошқарув вазифалари, идоралараро ҳамкорлик, рақамли технологиялардан фойдаланиш ва қарор қабул қилиш амалиёти билан етарлича уйғунлашмаган. Бу эса олинган билимларни хизмат фаолиятида қўллаш самарадорлигини пасайтиради ҳамда малака оширишнинг амалий таъсирини чеклайди.

Ўн тўртинчидан, хизмат натижаларини баҳолаш механизмларининг заифлиги.

Давлат фуқаролик хизматида хизмат натижаларини баҳолаш тизими кўп ҳолларда формал тусга эга бўлиб, аниқ КРІ ва самарадорлик кўрсаткичлари билан тўлиқ таъминланмаган. Мавжуд баҳолаш натижалари ходимларни рағбатлантириш, лавозим бўйича ўсиш ёки касбий ривожланиш қарорлари билан етарлича боғланмайди. Бу эса натижага йўналтирилган бошқарувни заифлаштириб, хизмат самарадорлигини оширишга тўсқинлик қилади.

Ўн бешинчидан, раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимининг узвий эмаслиги.

Давлат фуқаролик хизматида раҳбар кадрларни шакллантириш жараёни етарлича тизимлаштирилмаган. Иқтидорли ва салоҳиятли мутахассисларни аниқлаш, уларни мақсадли тайёрлаш ҳамда лавозимлар бўйича босқичма-босқич илгари суришга қаратилган самарали “кадрлар захираси” механизми амалда тўлиқ ишламаяпти. Бу эса бошқарувда ворислик ва барқарорликни таъминлашни қийинлаштиради.

Ўн олтинчидан, давлат хизматида инновация ва ташаббусларнинг чекланган қўллаб-қувватланиши.

Давлат фуқаролик хизматида қатъий иерархия, ортиқча регламентлар ва рискдан қочиш амалиёти ходимларнинг ташаббускорлиги ҳамда инновацион ечимлар таклиф этиш фаоллигини пасайтиради. Янги ғоялар кўп ҳолларда институционал қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш механизмларининг етишмаслиги сабабли амалиётга жорий этилмай

колмоқда. Бу эса тизимнинг мослашувчанлиги ва замонавий бошқарув талабларига жавоб бериш салоҳиятини чеклайди.

Ўн еттинчидан, рақамли кўникмалардаги номуносивлик.

Айрим давлат органларида рақамли трансформация жараёнлари жадал суръатларда амалга оширилаётган бўлса-да, кадрларнинг амалий рақамли кўникмалари бу жараёнга тўлиқ мос келмаяпти. Натижада жорий этилган электрон тизимлардан самарали фойдаланиш, маълумотлар таҳлили ва рақамли қарор қабул қилиш имкониятлари чекланмоқда. Бу ҳолат давлат хизмати самарадорлигига, имижига салбий таъсир кўрсатиб, рақамлаштиришдан кутилган натижаларни тўлиқ рўёбга чиқаришга тўсқинлик қилади.

3-жадвал

Рақамлаштириш шароитида баҳоланиши лозим бўлган касбий ва шахсий компетенциялар [21]

Профессионал компетенциялар	Шахсий компетенциялар
Рақамли трансформацияни стратегик бошқариш (давлат органида рақамли ислохотларни режалаштириш ва мувофиқлаштириш қобилияти)	Натижага йўналганлик (рақамли ислохотлардан амалий самара олишга интилиш)
Ташкилий маданиятни ривожлантириш	Мижозга йўналганлик
Маълумотлар таҳлили ва <b>data-driven</b> қарор қабул қилиш	Мослашувчанлик (рақамли муҳитда тез ўзгаришларга тайёрлик)
Электрон тизимлар ва ахборот платформаларидан самарали фойдаланиш	Коммуникативлик (рақамли ҳамкорлик ва идоралараро ахборот алмашинувини таъминлаш)
Ахборот хавфсизлиги ва рақамли этика асослари	Масъулият ва шаффофликка содиқлик
Рақамли хизматларни жорий этиш ва оптималлаштириш	Инновацион фикрлаш
IT-инфратузилмани тушуниш ва технологик янгиликларни баҳолаш қобилияти	Танқидий ва таҳлилий фикрлаш

Мазкур жадвал рақамли трансформация жараёнларини амалга оширишда касбий ва шахсий компетенциялар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ҳисобга олади ҳамда давлат хизматчиларининг рақамли салоҳиятини комплекс баҳолашга хизмат қилади.

Ўн саккизинчидан, авлодлар ўртасидаги бошқарув қарашлари тўқнашуви.

Давлат фуқаролик хизматида ёш мутахассислар ва анъанавий бошқарув мактаби вакиллари ўртасида қийматлар, иш услуби ҳамда мотивацияга оид фарқлар сақланиб қолмоқда. Ёш авлод очиқлик, рақамли ечимлар, тезкор қарор қабул қилиш ва ўзини намоён этиш имкониятларини кутиб, бюрократик ва иерархик услубни салбий қабул қилади. Бу эса давлат хизмати имижининг “эскича ва ўзгаришга секин мослашувчи тизим” сифатида шаклланишига олиб келиб, ёш кадрларни жалб этиш ва ушлаб қолишга салбий таъсир кўрсатади.

Ўн тўққизинчидан, ички коммуникация ва корпоратив маданиятнинг заифлиги.

Давлат фуқаролик хизматида ички ахборот алмашинуви ва жамоавий мулоқот механизмларининг етарлича ривожланмагани самарадорликка салбий таъсир кўрсатмоқда. Қарорлар кўпинча юқоридан пастга йўналтирилган тарзда қабул қилиниб, ходимларнинг фикри ва ташаббуслари етарлича инобатга олинмайди. Бу ҳолат жамоада ишонч ва ҳамкорлик муҳитини сусайтириб, корпоратив маданиятнинг шаклланишини чеклайди. Натижада давлат хизмати имижини очик, ҳамкорликка асосланган замонавий ташкилот эмас, балки ёпиқ ва расмий тизим сифатида қабул қилиниши мумкин.

Йигирманчидан, давлат хизматида гендер ва инклюзия масалаларидаги номутаносиблик.

Давлат фуқаролик хизматида гендер тенглиги ва инклюзивлик тамойиллари расман эътироф этилган бўлса-да, айрим лавозимлар ва раҳбарлик поғоналарида аёллар, ёш мутахассислар ҳамда имконияти чекланган шахсларнинг иштирок даражаси ҳануз чекланган. Бу ҳолат кадрлар салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга тўсқинлик қилиб, давлат хизматида ижтимоий адолат ва тенг имкониятлар ҳақидаги ижобий тасаввурни сусайтиради. Инклюзив ёндашувнинг етарлича шаклланмагани эса давлат хизматининг замонавий ва очик институт сифатидаги имижига салбий таъсир кўрсатади.

Йигирма биринчидан, қоғозбозлик ва ортиқча бюрократик жараёнларнинг сақланиб қолиши.

Айрим давлат органларида рақамлаштириш жараёнларига қарамасдан, қоғоз ҳужжат айланмаси ва ортиқча бюрократик тартиб-таомиллар ҳануз тўлиқ барҳам топмаган. Бу ҳолат қарор қабул қилишни секинлаштириб, ходимларнинг меҳнат юкини оширади ҳамда фуқароларга хизмат кўрсатиш самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади. Натижада

давлат фуқаролик хизмати замонавий, тезкор ва натижага йўналтирилган тизим сифатида эмас, балки ортиқча расмиятчиликка мойил тузилма сифатида қабул қилиниши мумкин.

Йигирма иккинчидан, замонавий билим ва рақамли кўникмаларни ривожлантириш тажрибасининг етарли эмаслиги.

Давлат фуқаролик хизматида хизматчиларнинг билим ва малакасини мунтазам янгилаш, айниқса ахборот-коммуникация технологияларидан самарали фойдаланиш кўникмаларини шакллантириш бўйича амалиёт ҳали етарли даражада ривожланмаган. Кўп ҳолларда ўқув ва қайта тайёрлаш жараёнлари назарий йўналишда қолиб, рақамли платформалар, маълумотлар билан ишлаш ва электрон бошқарув воситаларидан фойдаланиш кўникмаларини чуқур ўзлаштиришни таъминламайди. Бу эса давлат бошқарувининг рақамли трансформацияси суръати билан кадрлар тайёргарлиги ўртасида номутаносибликни кучайтиради.

Йигирма учинчидан, меритократия тамойилларининг бузилиши ва норасмий омилларнинг устуворлиги.

Айрим ҳолларда давлат фуқаролик хизматида мансабга кўтарилиш ва обрў-эътиборга эга бўлиш жараёнлари билим, тажриба, профессионализм ва ҳалолликка эмас, балки таниш-билишчилик, уруғ-аймоғчилик, кланчилик, маҳаллийчилик ва коррупцион алоқаларга таянаётгани кузатилади. Албатта, айрим мутахассислар шахсий салоҳияти ва меҳнати орқали юқори лавозимларга эришган, бироқ уларнинг улуши умумий тенденцияни белгилаш учун етарли эмас. Шу боис мазкур ҳолатлар алоҳида истисно сифатида эмас, балки тизимда устувор бўлиб бораётган салбий тенденция сифатида баҳоланиши лозим. Айрим кадрларга маълум бир пайтда уларнинг билими зарур бўлгани ёки жамиятда адолат мавжуддек тасаввур уйғотиш мақсадида лавозим берилган ҳолатлар ҳам учрайди. Бу эса давлат хизматида бўлган ишонччи сусайтиради ҳамда унинг ижтимоий имижига жиддий путур етказди.

Йигирма тўртинчидан, фаворитизм ва ҳомийлик.

Фаворитизм ва ҳомийлик давлат фуқаролик хизматида тенг имкониятлар ва адолат тамойилларини заифлаштирувчи салбий омиллардан ҳисобланади. Мазкур ҳолатларда лавозимга тайинлаш, мансабда кўтариш ёки имтиёзлар бериш шахсий яқинлик, шахсий садоқат ёки норасмий муносабатлар асосида амалга оширилади. Бу эса профессионализм, билим ва натижадорлик иккинчи даражага сурилишига олиб келади. Натижада кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш чекланади, ички рақобат сусаяди ҳамда давлат хизмати тизимида ишонч ва мотивация пасаяди.

Йигирма бешинчидан, давлат фуқаролик хизматида узоқ муддатли стратегия ва тизимли ёндашувнинг етишмаслиги.

Давлат фуқаролик хизматида ислохотлар кўп ҳолларда қисқа муддатли вазифалар ва жорий муаммоларни ҳал этишга қаратилган бўлиб, узоқ истиқболни қамраб олган яхлит стратегик ёндашув етарлича шаклланмаган. Натижада кадрлар сиёсати, институционал ривожланиш ва хизмат самарадорлигини ошириш бўйича чоралар ўзаро уйғунлашмайди. Бу эса ислохотларнинг барқарорлигига салбий таъсир кўрсатиб, давлат хизмати тизимининг изчил ва узлуксиз ривожланишини чеклаб қўяди.

Йигирма олтинчидан, рағбатлантириш ва мотивация тизимининг кучсизлиги.

Давлат фуқаролик хизматида рағбатлантириш ва мотивация механизмлари кўп ҳолларда самарали ишламаяпти. Ходимлар фаолияти натижалари билан моддий ёки номоддий рағбат ўртасида аниқ боғлиқлик мавжуд эмас. Бу эса ташаббускорлик, масъулият ва юқори натижага интилишни пасайтиради. Натижада меҳнат самарадорлиги ўсиши эмас, балки формал вазифабажариш устувор ҳолатга айланади.

Йигирма еттинчидан, эски ахборот тизимлари билан сунъий интеллектни интеграция қилишдаги тизимли муаммолар.

Ўзбекистонда давлат бошқаруви органларида қўлланилаётган ахборот тизимларининг катта қисми сунъий интеллект технологиялари оммалашидан анча олдин яратилган бўлиб, уларнинг архитектураси, маълумотлар базаси тузилиши ва хавфсизлик стандартлари замонавий рақамли ечимлар талабларига тўлиқ жавоб бермайди. Натижада сунъий интеллектга асосланган тизимларни мавжуд платформалар билан уйғунлаштириш жараёнида техник номосликлар, маълумот алмашишда чекловлар ва ахборот хавфсизлигига оид қўшимча хавф-хатарлар юзага келмоқда.

**Хулоса.** Ўтказилган таҳлил Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати тизими сўнгги йилларда ҳуқуқий, институционал ва рақамли ислохотлар босқичига кирганини кўрсатади. Хусусан, “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Қонуннинг қабул қилиниши, ваколатли органлар фаолиятининг йўлга қўйилиши, очик танлов тамойиллари ва HR жараёнларини рақамлаштиришга қаратилган argos экотизими (vacancy, samaradorlik, zahira платформалари) давлат хизматининг очиклиги, ҳисобдорлиги ва профессионаллашуви учун зарур институционал асосларни шакллантирган. Шу билан бирга, ПФ–95 Фармонида белгиланган “профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпуси”ни [22] шакллантириш вазифаси мазкур соҳадаги ислохотларни мазмунан чуқурлаштиришни талаб этади.

Бироқ мақолада келтирилган ҳозирги ҳолат таҳлили давлат фуқаролик хизматида ислохотлар билан бир қаторда тизимли муаммо ва камчиликлар сақланиб қолаётганини илмий жиҳатдан тасдиқлайди. Аввало, стратегик режалаштириш ва инсон ресурсларини режалаштириш (HRP) механизмларининг етарлича шаклланмагани, марказий ва маҳаллий бўғинлар ўртасида функциялар такрорланиши, компетенция моделларининг заифлиги ҳамда хизмат натижаларини баҳолаш (KPI) амалиётининг формал тус олиши бошқарув самарадорлигини пасайтирувчи омиллар сифатида намоён бўлмоқда. Шунингдек, танлов тизимининг айрим ҳолларда касбий компетенцияларни тўлиқ қамраб олмаслиги, касбий ривожланиш дастурларининг амалиёт билан етарлича уйғун эмаслиги, раҳбар кадрлар тайёрлашда узвийлик ва ворислик механизмларининг етишмаслиги давлат хизматида кадрлар барқарорлигига салбий таъсир кўрсатмоқда.

Тадқиқот натижаларига кўра, давлат хизмати жозибadorлигининг пасайишига таъсир этувчи омиллар комплекс хусусиятга эга бўлиб, улар иш ўринларининг қисқариши, иш ҳақининг рақобатбардош эмаслиги, географик номутаносибликлар, ахборот шаффофлигидаги камчиликлар, меҳнат юки юқорилиги ҳамда давлат хизматчиларини оммавий ва умумлаштирилган тарзда танқид қилиш ҳолатлари билан боғлиқ. Буларнинг барчаси давлат фуқаролик хизмати имижига таъсир қилувчи институционал ва ижтимоий-психологик омиллар бир вақтнинг ўзида мавжуд эканини кўрсатади.

Алоҳида таъкидлаш жоизки, рақамли трансформация шароитида кадрлар салоҳияти билан технологиялар жорий этилиши ўртасидаги номутаносиблик, шу жумладан рақамли кўникмалар етишмаслиги ва эски ахборот тизимларини сунъий интеллект билан интеграция қилишдаги техник-меъёрий тўсиқлар давлат бошқарувининг “data-driven” моделга ўтиш суръатини чекламоқда. Демак, давлат хизмати самарадорлиги ва унинг ижобий имижига эришиш фақат платформа ва регламентлар жорий этиш билан эмас, балки маълумотлар архитектурасини модернизация қилиш, идоралараро интеграция стандартларини жорий этиш, ахборот хавфсизлиги талабларини кучайтириш ва ходимларнинг рақамли компетенцияларини тизимли ривожлантириш билан узвий боғлиқдир.

Умуман, мақоладаги таҳлиллар асосида қуйидаги илмий хулосага келиш мумкин: Янги Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизмати тизими учун ҳуқуқий ва ташкилий пойдевор яратилган бўлса-да, унинг тўлиқ натижадор, меритократик ва фуқарога йўналтирилган институт сифатида шаклланиши стратегик HR бошқаруви, компетенцияга асосланган танлов ва баҳолаш, рақобатбардош рағбатлантириш сиёсати, коррупция хавфларини минималлаштирувчи ички назорат ва шаффофлик механизмлари ҳамда

рақамли трансформацияни кўллаб-қувватловчи инфратузилмавий янгиланишларни комплекс тарзда амалга оширишга боғлиқ. Мазкур йўналишлардаги тизимли чора-тадбирлар давлат фуқаролик хизмати имижини мустаҳкамлаш, жамоатчилик ишончини ошириш ва давлат бошқаруви самарадорлигини барқарор таъминлашнинг ҳал қилувчи шарти ҳисобланади.

#### Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Қонуни (08.08.2022, ЎРҚ-788-сон), <https://lex.uz/uz/docs/6145972>
2. Алимов Б.Б., Рахимова Д.Н., Хамидулин М.Б. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Узбекистан // Государственная служба. – 2022. Том 24. № 4. – С. 113.
3. “Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони (19.06.2025, ПФ-95-сон), <https://lex.uz/docs/7587464>
4. Жадвал Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-95-сонли Фармони асосида муаллиф томонидан тузилган.
5. Жадвал Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-95-сонли Фармони асосида муаллиф томонидан тузилган.
6. Direction générale de l’administration et de la fonction publique (DGAFP), Rapport annuel sur l’état de la fonction publique – édition 2020, Paris, Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, 2020.
7. Ихчам ва самарали бошқарув тизимини яратиш вазифаси қўйилди – <https://president.uz/uz/lists/view/5398>
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 25 январда қабул қилинган “Республика ижро этувчи ҳокимият органлари фаолиятини самарали йўлга қўйишга доир биринчи навбатдаги ташкилий чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПФ-14-сон Фармони.
9. Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги маълумотлари асосида ҳисоблаб чиқилган (ўрточа).
10. Тўпланган маълумотлар асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.
11. Robinson S., Yin J. Health Systems in Action (HSIA) Insights: Uzbekistan. – Copenhagen: World Health Organization, Regional Office for Europe, 2024. – 28 p. – URL: <https://p4h.world/app/uploads/2025/02/Health-Systems-in-action-Uzbekistan.x73677.pdf>

12. <https://stat.uz/uz/nashrlar/3681-o-zbekiston-hududlarining-yillik-statistik-to-plami>
13. <https://ijtimoiyfikr.uz/oz/tadqiqotlar/jamiyat/eshlar-davlat-hizmatida-ishlash-trisida.htm>
14. Ўзбекистон Республикаси Миллий статистика қўмитаси маълумотлари асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган. Манба: [https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx\\_data\\_500.pdf](https://api.siat.stat.uz/media/uploads/sdmx/sdmx_data_500.pdf)
15. Юлдашев А.Э. Давлат фуқаролик хизматида компетенцияга асосланган кадрлар сиёсати: муаммо ва ечимлар // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. – Тошкент, 2022. – № 6. – Б. 78–87.
16. Гедонистик кадриятлар — шахсинг ижтимоий ва касбий хулқ-атворини белгилашда шахсий қониқиш, лаззат олиш ва ҳаёт сифатини оширишга йўналтирилган мотивлар устувор бўлган кадриятлар тизимидир. Ушбу кадриятлар инсон қарорларида эркинлик, ўзини намоён этиш, меҳнат фаолиятидан маънавий қониқиш олиш ҳамда касбий ва шахсий ҳаёт ўртасидаги мувозанатни сақлашга бўлган интилиш орқали намоён бўлади. Замонавий жамиятда, айниқса ёш авлод орасида, гедонистик кадриятлар меҳнат бозоридаги хулқ-атвор, касб танлаш ва ташкилотларга нисбатан кутилаётган талабларни шакллантирувчи муҳим омиллардан бири сифатида қаралади.
17. Ценностные ориентации современной молодежи: аналитический обзор результатов международных и российских исследований. – М.: Социологическая мастерская «Циркон», 2020. – С. 8.
18. Алимов Беруний Султонович. Хорижий ва миллий оммавий ахборот воситаларда Ўзбекистон имижини яратиш тамойиллари ва истиқболи (1991–2017 йиллар ОАВ материаллари мисолида): филология фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Тошкент, 2018.
19. Pény P., Simonpoli J.-D. Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique. Travaux présentés à la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Paris, 14 mars 2022. – P. 15.
20. Ўзбекистон Республикаси коррупцияга қарши курашиш агентлигининг очик ҳисоботидан олинди. <https://anticorruption.uz/uzc/item/2022/03/10/agentlikning-2021-jildagi-faoliyatitazhalariga-bagishlangan-matbuot-anzhumani-bolib-otdi>
21. Жадвал Ўзбекистон Республикаси Президентининг 19.06.2025 йилдаги ПФ-95-сонли Фармони «Давлат фуқаролик хизматини янги ёндашувлар асосида ташкил этиш ҳамда профессионал ва натижадорликка йўналтирилган давлат хизматчилари корпусини шакллантириш чора-тадбирлари тўғрисида» асосида муаллиф томонидан тузилган.

22. <https://lex.uz/docs/7587464>.