



DIGITAL REFORMS IN THE FIELD OF SOCIAL PROTECTION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN AND NEW REQUIREMENTS FOR POLITICAL COMPETENCIES

Nurbek U. Shukurov

Responsible Officer, Independent Researcher

National Agency for Social Protection under the President of the Republic of Uzbekistan

National University of Uzbekistan

nurmuhammad.utkirboyev@gmail.com

Tashkent, Uzbekistan

ABOUT ARTICLE

Key words: Digital reforms, social protection, political competence, public administration, management personnel, political legitimacy, welfare state, "Inson" centers.

Received: 23.05.26

Accepted: 24.05.26

Published: 25.05.26

Abstract: This article analyzes the digital reforms carried out in the field of social protection in the Republic of Uzbekistan and examines the impact of these processes on the political competence of public administration management personnel. The article highlights the significance of the activities of "Inson" social services centers and other innovative structures in state-society relations. The scientific novelty of the research is that the issues of digital meritocracy and the formation of digital political immunity among social protection workers against infodemics are comprehensively revealed for the first time. As a result, the expediency of institutional guarantees through digital recruiting platforms and a 4-stage career model for growing promising personnel is confirmed. In conclusion, it is emphasized that the digital transformation processes in the field require a transition to open principles and innovative approaches in personnel policy.

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASINING IJTIMOYIY HIMOYA SOHASIDAGI RAQAMLI ISLOHOTLARI VA SIYOSIY KOMPETENSIYALARGA BO'LGAN YANGI TALABLAR

Nurbek O. Shukurov

Mas'ul xodim, mustaqil tadqiqotchi,

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligi

O'zbekiston Milliy universiteti

nurmuhammad.utkirboyev@gmail.com

Toshkent, O'zbekiston

MAQOLA HAQIDA

Kalit soʻzlar: Raqamli islohotlar, ijtimoiy himoya, siyosiy kompetensiya, davlat boshqaruvi, rahbar kadrlar, siyosiy legitimlik, ijtimoiy davlat, “Inson” markazlari.

Annotatsiya: Ushbu maqolada O'zbekiston Respublikasida ijtimoiy himoya sohasida amalga oshirilayotgan raqamli islohotlar tahlil qilinib, ushbu jarayonlarning davlat boshqaruvi organlari rahbar kadrlari siyosiy kompetensiyasiga ta'siri o'rganilgan. Maqolada “Inson” ijtimoiy xizmatlar markazlari va boshqa innovatsion tuzilmalarning faoliyati davlat va jamiyat munosabatlarida qanday ahamiyatga ega ekanligi yoritilgan. Tadqiqotning yangiligi shundaki, raqamli meritokratiya va ijtimoiy himoya xodimlarining infodemiya qarshi raqamli siyosiy immunitetini shakllantirish masalalari birinchi marotaba kompleks tarzda ochib berilgan. Natijada tizimni ob'ektiv baholash, raqamli rekruting platformalari hamda istiqbolli kadrlarni o'stirishning 4 bosqichli karyera modeli orqali institutsional kafolatlash maqsadga muvofiqligi tasdiqlandi. Xulosa o'rinda, sohadagi raqamli transformatsiya jarayonlari kadrlar siyosatida ochiqlik tamoyillariga va innovatsion yondashuvlarga o'tishni taqozo etishi ta'kidlangan.

ЦИФРОВЫЕ РЕФОРМЫ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОЛИТИЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

Нурбек У. Шукуров

Ответственный сотрудник, независимый исследователь,

Национальное агентство социальной защиты при Президенте Республики Узбекистан

Национальный университет Узбекистана,

nurmuhammad.utkirboyev@gmail.com

Ташкент, Узбекистан

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: Цифровые реформы, социальная защита, политическая компетенция, государственное управление, руководящие кадры, политическая легитимность, социальное государство, центры «Инсон».

Аннотация: В данной статье анализируются цифровые реформы, проводимые в сфере социальной защиты в Республике Узбекистан, и исследуется влияние этих процессов на политическую компетентность руководящих кадров органов государственного управления. В статье освещается значение деятельности

центров социальных услуг «Инсон» и других инновационных структур в государственно-общественных отношениях. Научная новизна исследования заключается в том, что впервые комплексно раскрываются вопросы цифровой меритократии и формирования цифрового политического иммунитета у работников социальной защиты против инфодемии. В результате подтверждена целесообразность институционального гарантирования через цифровые рекрутинговые платформы и 4-ступенчатую карьерную модель выращивания перспективных кадров. В заключение подчеркивается, что процессы цифровой трансформации в отрасли требуют перехода к принципам открытости и инновационным подходам в кадровой политике.

Kirish. Zamonaviy davlat boshqaruvi tizimida “Ijtimoiy davlat” fenomenining institutsional evolyutsiyasi davlat hokimiyatining siyosiy legitimligini ta’minlovchi hamda ijtimoiy stratifikatsiyani barqarorlashtiruvchi strategik texnologiya sifatida namoyon bo’lmoqda. Global siyosiy maydonda ijtimoiy himoya tizimlarining diversifikatsiyasi davlat boshqaruv rejimlarining texnologik darajasini ko’rsatuvchi asosiy indikatorlardan biriga aylandi. O‘zbekiston Respublikasida ham so‘nggi yillarda mazkur yo‘nalishda keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilib, kuchli ijtimoiy himoya tizimini yaratish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri etib belgilandi.

Biroq, XXI asrning texnologik chaqiriqlari, xususan, axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi an’anaviy ijtimoiy institutlarni raqamli boshqaruv arxitekturasi asosida tubdan qayta qurishni taqozo etmoqda. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligining tashkil etilishi va joylarda “Inson” ijtimoiy xizmatlar markazlari faoliyatining yo‘lga qo‘yilishi ushbu tizimli transformatsiyaning yaqqol amaliy ifodasidir. Ushbu muassasalar nafaqat ijtimoiy xizmatlar ko’rsatuvchi idora, balki davlat va fuqaro o‘rtasidagi raqamli muloqotni ta’minlovchi, jamiyatdagi ijtimoiy kayfiyatni o‘rganuvchi va barqarorlashtiruvchi muhim siyosiy institut vazifasini ham bajarimoqda.

Ushbu raqamli transformatsiya jarayoni faqatgina texnik yangilanish bilan cheklanmay, davlat xizmatchilari va rahbar kadrlarning siyosiy kompetensiyalariga mutlaqo yangi talablarni qo‘ymoqda. Endilikda boshqaruv kadrlari an’anaviy byurokratik funksiyalarni bajarish bilan cheklana olmaydi. Ulardan raqamli muhitda aholi bilan ochiq muloqot olib borish, ijtimoiy tarmoqlardagi turli axborot xurujlari va “infodemiya” sharoitida to‘g‘ri qaror qabul qilish,

jamoatchilik fikrini boshqarish va elektron platformalar (masalan, “Yagona milliy ijtimoiy himoya” axborot tizimi) orqali o‘zaro munosabatlarni shaffof tashkil etish talab qilinadi. Bunday sharoitda xodimlarning “raqamli siyosiy immuniteti” va meritokratiya tamoyillariga asoslangan siyosiy kompetensiyasini rivojlantirish davlat boshqaruvining dolzarb vazifasiga aylanadi.

Shunga qaramay, mahalliy siyosatshunoslik va davlat boshqaruvi amaliyotida ijtimoiy himoya tizimi rahbar kadrlarining siyosiy kompetensiyalarini aynan raqamli texnologiyalar va axborot makonidagi xavfsizlik nuqtai nazaridan baholash, uzluksiz rivojlantirish mexanizmlari hamda sohada innovatsion inson resurslarini boshqarish (HR) strategiyalari yetarlicha ilmiy tadqiq etilmagan. Mavjud holat tizimdagi kadrlarni saralash va tayyorlash jarayonlarini chuqur tahlil qilishni hamda ilg‘or mexanizmlarni amaliyotga joriy etishni talab etadi.

Shu nuqtai nazardan, mazkur maqolaning maqsadi – O‘zbekiston Respublikasida ijtimoiy himoya tizimini raqamlashtirish sharoitida davlat xizmatchilari va rahbar kadrlarning siyosiy kompetensiyalariga qo‘yilayotgan yangi talablarni ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilish hamda tizimda kadrlar salohiyatini oshirishning raqamli, institutsional mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning usullari. Ushbu tadqiqotni amalga oshirishda siyosiy fanlar, sotsiologiya va davlat boshqaruvi nazariyalariga asoslangan kompleks metodologik yondashuvdan foydalanildi. Tadqiqot obyekti hisoblangan O‘zbekiston Respublikasida rahbar kadrlarning siyosiy kompetensiyalarini shakllantirish va rivojlantirish jarayonlarini o‘rganishda quyidagi ilmiy bilish usullari qo‘llanildi:

Tizimli yondashuv hamda analiz va sintez: O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligi va uning joylardagi “Inson” markazlari faoliyatini yagona institutsional tizim sifatida o‘rganish, shuningdek, ularning boshqaruv kadrlariga qo‘yiladigan malaka va kasbiy talablarni tizimli tahlil qilishda qo‘llanildi.

Kontent tahlil va qiyosiy tahlil: O‘zbekistonda ijtimoiy himoya sohasini isloh qilish va kadrlar siyosatini takomillashtirishga qaratilgan me‘yoriy-huquqiy hujjatlar, xususan, qonunlar, Prezident farmonlari va qarorlari mazmunini o‘rganishda foydalanildi. Shuningdek, rahbar kadrlarning siyosiy kompetensiyalarini rivojlantirish borasidagi ilg‘or xalqaro tajribalar qiyosiy o‘rganildi.

Sotsiologik tadqiqot usullari: Rahbar kadrlarning siyosiy kompetensiyalarini, xususan ularning jamoatchilik va fuqarolik jamiyati institutlari bilan muloqot darajasini hamda faoliyat samaradorligini obyektiv baholash maqsadida amaliy sotsiologik yondashuvlar tatbiq etildi. Xususan, “Inson” ijtimoiy xizmatlar markazlari direktorlari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari tahlil qilindi hamda tizimda an‘anaviy baholashdan voz kechilib, 100 ballik qat‘iy

reyting tizimiga asoslangan KPI (samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari) matritsasini yuritish amaliyoti o'rganildi.

Modellashtirish va prognozlash: Raqamli meritokratiya sharoitida rahbar kadrlarni tanlash, doimiy o'qitish (lifelong learning) hamda tizimda istiqbolli mutaxassislarni o'stirishning maqsadli modellarini ishlab chiqishda qo'llanildi.

Mazkur usullar ijtimoiy himoya sohasida faoliyat yuritayotgan boshqaruv kadrlari siyosiy kompetensiyasini obyektiv baholash, amaldagi muammolarni aniqlash hamda raqamlashtirish jarayonlarida kadrlar siyosatini institutsional takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish imkonini berdi.

Natijalar. Tadqiqot doirasida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligi tizimida rahbar kadrlarning siyosiy va boshqaruv kompetensiyalarini raqamli muhitda baholash hamda uzluksiz rivojlantirish amaliyoti chuqur tahlil qilindi. Olingan natijalar bir qator institutsional va amaliy yangiliklarni qamrab oladi:

Birinchidan, kadrlar siyosatida "raqamli meritokratiya" tamoyillarini joriy etish zaruriyati amaliy jihatdan asoslandi. Tizimda rahbar va xodimlarni tanlashning yopiq nomenklaturaviy yondashuvidan to'liq voz kechilib, inson omilini cheklovchi HRM ARGOS kabi raqamli rekruting platformalari orqali shaffof tanlov tizimiga o'tish modeli taklif etildi [1]. Ushbu tizim doirasida xodimlarning intellektual va boshqaruv salohiyatini uzluksiz o'stirish hamda muassasada sog'lom elita sirkulyatsiyasini ta'minlash maqsadida kadrlar o'sishining 4 bosqichli karyera modeli (mutaxassis – yetakchi – menejer – strateg) ishlab chiqildi [2].

Ikkinchidan, rahbar kadrlar, xususan, joylardagi "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazlari direktorlari faoliyatini baholashda byurokratik subyektivizmni minimallashtirish uchun 100 ballik qat'iy reyting tizimiga asoslangan KPI (samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari) matritsasi amaliyotga tatbiq etilishi o'rganildi [3]. Mazkur matritsa nafaqat ijtimoiy xizmatlar qamrovini, balki rahbarning aholi bilan muloqoti, ochiqligi, ijtimoiy tarmoqlardagi faolligi hamda hududdagi ijtimoiy-siyosiy muammolarni barqarorlashtirish qobiliyatini ham o'lchash imkonini beradi.

Uchinchidan, xodimlarning malakasini oshirishda zamonaviy inson resurslarini boshqarish (HR) vositalarining samaradorligi tasdiqlandi. An'anaviy ma'ruzaviy o'qitish usullaridan voz kechilib, assessment center (baholash markazlari), simulyatsion keyslar, strategik vaziyat tahlili va ethics interview (axloqiy intervyu) kabi innovatsion vositalar joriy etildi. Bu orqali nomzodlarning krizis holatlarida, infodemiya va dezinformatsiya sharoitida to'g'ri siyosiy qaror qabul qilish salohiyati sinovdan o'tkazilishi mexanizmlari ishlab chiqildi [4].

To‘rtinchidan, kadrlarning dunyoqarashi va tahliliy tafakkurini kengaytirish uchun innovatsion ish rejimi yondashuvi asoslandi. Xususan, xodimlarga kunlik ish jadvali doirasida (masalan, 18:00 dan 20:00 gacha) maxsus shaxsiy rivojlanish vaqti ajratilishi hamda ularning tizimli mutolaa va tahlil bilan shug‘ullanishi raqamli davr rahbarining ijtimoiy-siyosiy jarayonlarni chuqurroq anglashiga va ularda “raqamli siyosiy immunitet” shakllanishiga xizmat qilishi qayd etildi [5].

Muhokama. Olingan natijalar ijtimoiy himoya tizimini raqamlashtirish faqatgina elektron xizmatlarni ko‘paytirish kabi texnik jarayon emas, balki boshqaruv falsafasi va davlat-jamiyat munosabatlarining tubdan o‘zgarishi ekanligini ko‘rsatmoqda. Tahlillar davomida aniqlangan eng jiddiy muammolardan biri shuki, sohaning huquqiy-institutsional bazasi jadal yangilanayotgan bo‘lsa-da, ayrim rahbar kadrlarda eskicha ma‘muriy-buyruqbozlik qo‘lplari hamon saqlanib qolmoqda [6]. Zamonaviy raqamli muhitda rahbarlik amaliyoti buyruq berishdan ko‘ra pragmatik, mediatsion va tahliliy siyosiy tafakkurni talab etadi.

Ushbu muhokama doirasida davlat boshqaruviga xos bo‘lgan “Gudxart qonuni tuzog‘i” (Goodhart's law) fenomeniga alohida to‘xtalib o‘tish lozim [7]. Agar ijtimoiy himoya sohasida faqatgina miqdoriy ko‘rsatkichlar masalan, ko‘rib chiqilgan arizalar soni yoki muammolarning tezkor “yopilishi” samaradorlikning asosiy mezoni qilib olinsa, xodimlar real ijtimoiy muammolarni chuqur tahlil qilib hal etish o‘rniga, axborot tizimlarida qanday qilib bo‘lmasin “ijobiy statistika” yaratishga moyil bo‘lib qoladilar. Bu esa o‘z navbatida, ijtimoiy reallik bilan rasmiy statistik ma‘lumotlar o‘rtasidagi uzilishni keltirib chiqaradi. Shu sababli, rahbarlar faoliyatini baholashda quruq raqamlar emas, balki xolis sotsiologik tadqiqotlar va mahalliy hamjamiyatning davlat idorasidan real qoniqish darajasi birlamchi indikator vazifasini bajarishi kerak [8].

Shuningdek, muhokama natijalari ko‘rsatadiki, kadrlarda siyosiy kompetensiya, xususan, jamoatchilik bilan ishlash va ziddiyatlarni yumshatish ko‘nikmalarining yetishmasligi boshqaruvda reaktiv menejmentning ustuvorligiga olib keladi [9]. Oqibatda, joylardagi ijtimoiy ehtiyojlar va o‘tkir muammolar fuqarolarning ochiq noroziligi shakliga o‘tib, ijtimoiy tarmoqlarda siyosiy lashib ketgandan keyingina harakat qilish odatiy holga aylanib qolgan.

Taniqli siyosatshunos T.R. Garning inqirozlar va isyonlar sababiga oid (relative deprivation) nazariyasiga tayanib aytish mumkinki, davlatning ijtimoiy siyosati xalqning real umidlari va talablariga mos kelmasligi ijtimoiy portlashlarga olib kelishi mumkin [10]. Shu nuqtai nazardan, “Inson” ijtimoiy xizmatlar markazlari jamiyatdagi ziddiyatli holatlar va ehtiyojlarni proaktiv tarzda – ular ochiq konfliktga aylanmasidan oldin turli raqamli platformalar yordamida aniqlab, ularga adekvat siyosiy-huquqiy yechim berishi lozim. Ushbu institutlar

shunchaki moddiy yordam tarqatuvchi byurokratik idora emas, balki davlatning aholi bilan barqaror muloqotini ta'minlovchi, fuqarolarning davlatga nisbatan ishonchi va siyosiy legitimligini mustahkamlovchi eng muhim ijtimoiy institut hisoblanadi [11].

Umuman olganda, raqamli transformatsiya sharoitida ijtimoiy himoya tizimi xodimlarining siyosiy va boshqaruv kompetensiyalarini innovatsion usullar yordamida takomillashtirish – mamlakatimizda ijtimoiy barqarorlikni ta'minlovchi strategik omildir. Ochiq raqamli platformalar orqali shakllantirilgan kadrlar zaxirasi tizimdagi korrupsiya va byurokратиyani kamaytirib, Yangi O'zbekistonda chinakam ijtimoiy adolat va xalqparvar davlat poydevorini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, O'zbekiston Respublikasida ijtimoiy himoya tizimining raqamli transformatsiyasi davlat boshqaruvi amaliyotida mutlaqo yangi bosqichni boshlab berdi. Ushbu jarayon shunchaki axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etishdan iborat emas, balki davlat va jamiyat o'rtasidagi muloqotni ochiqlik, shaffoflik hamda tezkorlik tamoyillari asosida qayta qurishni anglatuvchi chuqur siyosiy-institutsional islohotdir.

Olib borilgan tadqiqot natijalari shuni tasdiqlaydiki, tizimda faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarning an'anaviy, byurokratik boshqaruv usullaridan voz kechib, "raqamli meritokratiya" qoidalariga o'tishi bugungi kunning kechiktirib bo'lmaz talabidir. Kadrlarni tanlash, baholash va tayinlashda inson omilini cheklovchi HRM ARGOS kabi platformalarning qo'llanilishi, 100 ballik qat'iy reyting (KPI) matritsasining joriy etilishi hamda xodimlarni o'stirishning 4 bosqichli karyera modelining tatbiq qilinishi tizimda sog'lom raqobat muhitini yaratadi. Shuningdek, ochiq axborot makonida faoliyat yurituvchi rahbarlarda dezinformatsiya va axborot xurujlariga qarshi "raqamli siyosiy immunitet"ni shakllantirish – davlat hokimiyatining obro'si hamda siyosiy legitimligini himoya qilishning asosiy qalqoniga aylanadi.

Tadqiqotning eng muhim amaliy xulosalaridan yana biri shuki, ijtimoiy himoya sohasidagi rahbar kadrlar o'z faoliyatida reaktiv menejmentdan proaktiv boshqaruv modeliga o'tishlari shart. Joylardagi "Inson" ijtimoiy xizmatlar markazlari va boshqa hududiy tuzilmalar jamiyatdagi ehtiyojlar va ijtimoiy ziddiyatli holatlarni ular ochiq norozilikka aylanmasidan oldin aniqlab, ularga adekvat huquqiy-siyosiy yechim beruvchi strategik institut vazifasini bajarishi lozim. Bu jarayonda sun'iy ravishda ijobiy statistika yaratishga urinish, ya'ni "Gudxart qonuni tuzog'i"ga tushish o'rniga, aholining real qoniqish darajasi va xolis sotsiologik tahlillarga tayanish boshqaruv samaradorligining asl mezoni bo'lib xizmat qiladi.

Pirovardida, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Ijtimoiy himoya milliy agentligi tizimi rahbar kadrlari va xodimlarining siyosiy hamda boshqaruv kompetensiyalarini ilg'or HR-texnologiyalar, assessment center (baholash markazlari), kunlik shaxsiy rivojlanish

soatlari va uzluksiz ta'lim (lifelong learning) mexanizmlari orqali muntazam oshirib borish – mamlakatda ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashning eng ishonchli kafolatidir. Malakali, strategik va tahliliy tafakkurga ega hamda xalq bilan bevosita muloqot qila oladigan yangi avlod boshqaruv kadrlari Yangi O'zbekistonda kuchli, adolatli va insonparvar ijtimoiy davlat poydevorini mustahkamlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi..

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Goodhart, C. A. E. (1984). Monetary theory and practice: The UK experience. London: Macmillan.
2. Gurr, T. R. (1970). Why Men Rebel. Princeton: Princeton University Press.
3. Mirziyoyev, Sh. (2022). Development strategy of New Uzbekistan. Tashkent: O'zbekiston. (In Uzbek)
4. Mirziyoyev, Sh. (2024, February 20). Video conference meeting on the discussion of priority tasks in the field of social protection. Retrieved from <https://president.uz/oz/lists/view/7041> (In Uzbek)
5. National Agency for Social Protection. (2025). Information on the projects to be implemented in 2026 by the Human Resources Development and Management Department. Tashkent: National Agency for Social Protection. (In Uzbek)
6. National Agency for Social Protection. (2025). Results of a sociological survey conducted among directors of "Inson" social services centers. Tashkent: National Agency for Social Protection. (In Uzbek)
7. National Agency for Social Protection. (2026). Report on the work carried out by the Human Resources Development and Management Department in 2026. Tashkent: National Agency for Social Protection. (In Uzbek)
8. President of the Republic of Uzbekistan. (2023, June 1). Decree No. UP-82 On comprehensive measures to provide quality social services and assistance to the population and establish an effective control system. Retrieved from <https://lex.uz> (In Uzbek)
9. Shukurov, N. O. (2026). Issues of increasing the political competencies of leading personnel in the Republic of Uzbekistan (on the example of the National Agency for Social Protection). Tashkent: National University of Uzbekistan. (In Uzbek)
10. UN General Assembly. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities. New York: United Nations. (In Uzbek)
11. Uzbekistan. (2023). Constitution of the Republic of Uzbekistan. Tashkent: O'zbekiston. (In Uzbek)