



ISSN 2091-5187

СЕРВИС

№3

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ
ЖУРНАЛ

2025



СЕРВИС

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ ЖУРНАЛ 2025 йил, 3-сони

Муассис: Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлиги томонидан 2008 йил 31 декабрда
0561-рақам билан рўйхатга олинган.

ЎзР ОАК Риёсатининг 19.03.2017 й., 239/5-сонли қарори билан эътироф этилган

**Тахририят ижодий
жамоаси:**

Бош муҳаррир:

и.ф.д., проф. М.Э.Пўлатов

Бош муҳаррир

ўринбосари:

и.ф.н., проф. Д.Х.Асланова

Масъул котиб:

и.ф.д., проф. М.Қ.Пардаев

Муҳаррирлар:

и.ф.д., доцент Ф.А.Сафаров
PhD, доцент И.М.Пардаева
PhD, И.Ш.Эрназарова

Техник муҳаррир:

и.ф.н., проф. А.Н.Холиқулов

Корректор:

PhD, доц. С.А.Бабаназарова

Саҳифаловчи:

PhD Х.Н.Очилова

1 йилда 4 маротаба
чоп этилади.

**Ўзбекистон худудида
тарқатилади.**

Тахририят манзили:

140100, Самарқанд шаҳар,
Амир Темур кўчаси, 9-уй,

тел.: +998(66)233-28-38,
+998(97)913-74-40

факс: +998(366)231-12-53
эл.почта:

samisiservis@mail.ru

Тахририят кенгаши раиси:

М.Э.Пўлатов – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис
институти ректори, и.ф.д., профессор

Тахририят кенгаши раиси ўринбосари:

Д.Х.Асланова – СамИСИ илмий ишлар ва
инновациялар бўйича проректори, и.ф.н., профессор

Тахрир кенгаши аъзолари:

Б.А.Бегалов – Ўзбекистон Республикаси Президенти
хузуридаги Статистика агентлиги директори, и.ф.д.,
профессор

М.Қ.Пардаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.К.Ғоибназаров – и.ф.д., профессор.

М.М.Мухаммедов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Д.Р.Зайналов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

О.М.Муртазаев – ТДИУ СФ директори, и.ф.д., проф.

М.Р.Болтабаев – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Р.Х.Эргашев – ҚарМИИ профессори, и.ф.д.

И.С.Тўхлиев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

К.Б.Уразов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Қ.Ж.Мирзаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.И.Исроилов – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Г.М.Шодиева – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.Абдукаримов – СамИСИ профессори, и.ф.н.

Р.Қобилов – Самарқанд вилояти ҳокими ўринбосари

С.Н.Тошназаров – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Р.Н.Нормахматов – СамИСИ профессори, т.ф.д.

А.Бектемиров – СамИСИ профессори, и.ф.д.

О.М.Пардаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

М.Т.Алимова – СамИСИ профессори, и.ф.д.

З.Дж. Адилова – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Ш.О.Қувондиқов – СамИСИ профессори в.б., иқтисод
фанлари доктори

Л.Н.Халикова – СамИСИ профессори, DSc

Ф.А.Сафаров – СамИСИ доценти, DSc

А.М.Каримова – СамИСИ профессори в.б., DSc

И.Б.Маттиев – СамИСИ профессори, DSc

МУНДАРИЖА:

НАЗАРИЯ ВА МЕТОДОЛОГИЯ	
Мамаюнус Қаршибаевич Пардаев, Озода Мамаюнусова Пардаева, Севара Абдуназаровна Бабаназарова Инсон ресурсларидан самарали фойдаланишнинг концептуал йўналишлари	5
Раъно Суннатхоновна Умарова Давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишга бўлган замонавий ёндашувлар	10
ИННОВАЦИЯ ВА РАҚАМЛИ ИҚТИСОДИЁТ	
Berdiyar Yangiboyevich Yangiboyev Sun'iy intellekt texnologiyalaridan milliy iqtisodiyotda foydalanishning ayrim jihatlari	18
Тўлқин Шокирович Эргашев Инновацион тадбиркорлик фаолияти билан кадрлар тайёрлаш менежменти ўртасидаги иқтисодий алоқадорликнинг намоён бўлиш хусусиятлари	21
Munavvar Sur'at qizi Xusniddinova Turizmدا raqamli texnologiyalardan foydalanish: jahon tajribasi va o'zbekiston uchun xulosalar	26
Тимур Ибодуллаевич Ибрагимов Интеграция вузов и предприятий в инновационном развитии экономики	32
САНОАТ ВА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИ	
Рузибой Нормухаматов, Акрам Джуракулович Гафуров, Ирода Болиева Флавоноидлар ва инсон саломатлиги	36
Botir Khayat Muradov, Olimjon Komiljonovich Muratkulov Problems and solutions to the prospects for the transition of mining enterprises to a green economy on the example of the coal industry	39
Рузибой Нормухаматов, Акрам Джуракулович Гафуров, Суннат Бозоров Озуқабоп тоғлар ва соғлом овқатланиш	42
ТАДБИРКОРЛИК, МЕХНАТ, БАНДЛИК ВА КАМБАҒАЛЛИКНИ ҚИСҚАРТИРИШ	
Shuhrat Marufjonovich Islomov, Avazbek Sa'dullayevich Qarshiyev Mehnat bozorida o'zgarishlarning o'rtacha ish haqiga ta'siri va uning tahlili	45
Maftuna Shavkatovna Xudayarova Aholining tadbirkorlik faolligini baholashning hududiy yondashuvi	50
Murodbek Dushmanov o'g'li Usmonov Qishloq joylarida aholi bandligini oshirish orqali kambag'allikni qisqartirish yo'llari	57
ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ВА СЕРВИС	
Дилбар Хасановна Асланова, Тимур Ибодуллаевич Ибрагимов Анализ предложения на рынке услуг высшего образования и тенденции его развития	61
Обид Мамаюнусович Пардаев Юқори технологик хизматларнинг назарий масалалари ва уларнинг коммунал хизматлар соҳасида қўлланилиши	64

Раъно Суннатхоновна Умарова – Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Бошқарув самарадорлиги агентлиги Самарқанд
вилояти филиали бош инспектори

ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИЛАРИНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШГА БЎЛГАН ЗАМОНАВИЙ ЁНДАШУВЛАР

Аннотация. Мазкур мақолада давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишга бўлган замонавий ёндашувлар ҳамда ушбу ёндашувлардан фойдаланиб келаётган илгор хорижий давлатлар тажрибаси таҳлил қилинади, мазкур ёндашувларни мамлакатимизда мавжуд йўлга қўйилган малака ошириш тизимлари билан солиштириш ҳамда ривожланган хорижий мамлакатлар тажрибасини ўрганган ҳолда энг мақбул ёндашувларни мамлакатимизга кенг жорий этиш, шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларининг малака ошириш тизимини такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар берилади.

Калит сўзлар: давлат фуқаролик хизматчиси, анъанавий ёндашув, компетенция, модулли ёндашув, инновацион ёндашув, масофавий таълим платформалари, компетенциялар модели, тажрибага асосланган ёндашув.

“Ҳар бир давлат хизматчиси ўз фаолиятини самарали амалга ошириш учун, янги билим ва кўникмаларга эга бўлиши керак. Биз буни ҳар бир давлат хизматчиси учун аниқ ва мунтазам таълим ва тренинглари орқали таъминлашимиз зарур”

(Ш.М.Мирзиёев)

Кириш. Бугунги ривожланиб бораётган давр давлат хизматчилари олдида янгича талаблар қўймоқда. Мамлакатимизни замонавий босқичда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш йўлида замонавий бошқарув кўникмаларига эга, интеллектуал салоҳиятли, етук, малакали кадрларни етиштириб чиқариш замон талабидир.

Тадқиқот мақсади давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишга бўлган замонавий ёндашувларни таҳлил қилиш, мазкур ёндашувларни мамлакатимизда мавжуд йўлга қўйилган малака ошириш тизимлари билан солиштириш ҳамда ривожланган хорижий мамлакатлар тажрибасини ўрганиш, шунингдек, давлат фуқаролик хизматчиларининг малака ошириш тизимини такомиллаштириш юзасидан таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили. Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги 788-сон Қонуни ва Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги ПФ–5843-сон Фармонида давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишни замонавийлаштириш, уларни инновацион фикрлашга йўналтириш ҳамда давлат бошқарувида рақамли трансформацияни жадаллаштириш бўйича вазифалар белгиланган.

Хорижий тажрибани таҳлил қиладиган бўлсак, М. Петерс (2018) ўз тадқиқотларида давлат хизматчиларини қайта тайёрлашда компетенцияга асосланган ёндашув самарали эканини таъкидлайди. Шунингдек, OECD (2020) ҳисоботида давлат бошқарувида малака оширишнинг асосий йўналишлари сифатида масофавий таълим, қисқа муддатли модул курслари ва менторлик тизими кўрсатиб ўтилган.

Маҳаллий тадқиқотларда, хусусан, Ш.Содиқов (2021) нинг “Давлат хизматчиларининг касбий компетенцияларини ривожлантириш” номли ишида кадрлар малакасини оширишда инновацион методлардан фойдаланиш, жумладан, рақамли платформалар ва электрон кутубхоналарнинг афзалликлари кўрсатиб ўтилган. Бундан ташқари, ЮНЕСКО ва Жаҳон банки (2021) ҳисоботларида ҳам давлат хизматида фаолият юритувчи ходимларнинг доимий равишда малака оширишини таъминлаш давлат бошқаруви самарадорлигини оширишнинг асосий шарти сифатида баҳоланган.

Тадқиқот методологияси. Мазкур илмий мақолада илмий муаммони ўрганиш доирасида қиёсий таҳлил, социологик ёндашув, системали ёндашув, тизимли таҳлил,

гурухлаш, индукция ва дедукция, статистик ва солиштирма таҳлил, абстракт-мантикий ёндашув каби усуллардан фойдаланилган.

Таҳлил ва натижалар. Давлат фуқаролик хизматчилари малакасини оширишда турли ёндашувлар қўлланилади. Ушбу ёндашувлар замонавий талаблар, инновациялар ва жамиятнинг ривожланиш эҳтиёжларига мувофиқ шакллантирилади. Қуйида асосий ёндашувлар таҳлили келтирилади:

1. Анъанавий ёндашув. Бу ёндашув давлат хизматчиларининг малакасини оширишда классик усулларга таянади. Бунда давлат хизматчилари учун маъруза ва семинарлар, махсус ўқув курслари ташкил этилади. Анъанавий ёндашувда илгари қўлланилган муваффақиятли тажрибаларга асосланган ўқув жараёни давомида тарихий тажрибани ўрганиш мумкин.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишга бўлган анъанавий ёндашув давлат бошқаруви ва жамоат хизмати тизими ривожланган кўплаб давлатларда қўлланилади. Ушбу ёндашув, одатда, марказлашган ўқув курслари, мунтазам малака ошириш дастурлари ва хизмат давомидаги таълим шаклида намоён бўлади. Масалан, Францияда давлат хизматчиларининг малакасини ошириш Миллий Маъмурият Мактаби (ENA – École nationale d'administration)¹ орқали амалга оширилади. Бу Мактаб давлат хизматига тайёргарлик кўришда ва юқори лавозимларга тайёрлашда катта аҳамиятга эга. Бундан ташқари, давлат хизматчилари учун мунтазам малака ошириш ва қайта тайёрлаш курслари ташкил этилади. Америка Қўшма Штатларида давлат хизматчиларининг малакасини ошириш Federal Executive Institute (FEI) ва Office of Personnel Management (OPM)² орқали олиб борилади. Federal Government Training Program дастурлари орқали давлат хизматчиларининг мунтазам малака ошириш ва касбий ривожланишига эътибор берилади. Худди шунга ўхшаш Германияда (Федерал Маъмурият Академияси (BAkōV – Bundesakademie für öffentliche Verwaltung)), Японияда Миллий Ҳокимият Академияси (National Personnel Authority – NPA), Жанубий Кореяда Korea Development Institute (KDI School of Public Policy and Management) ва Korea Institute of Public Administration (KIPA) каби таълим муассасаларида давлат хизматчилари учун ўқув машғулотлари, малака ошириш курслари ва тренинглари мунтазам равишда ташкил этилиб келинади.

Ўзбекистонда ҳам давлат хизматчиларининг малакасини оширишда анъанавий ёндашувдан тизимли равишда фойдаланиб келинмоқда. Бунда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академиясининг аҳамияти катта, сабаби ушбу академия асосан раҳбар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш жараёнлари билан шуғулланади. Давлат фуқаролик хизматчиларини малакасини оширишида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги буюртмачи сифатида иштирок этиб, малака ошириш жараёнларини бошқаради ҳамда Академияга ажратилган давлат бюджети маблағлари ҳисобидан молиялаштирилишини таъминлайди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 августдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясининг ҳудудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида”ги ПҚ-3901-сон қарори³ билан эса Давлат бошқаруви академиясининг Гулистон, Қарши, Самарқанд, Урганч ва Фарғона шаҳарларида ҳудудий филиаллари ташкил этилди. Таъкидлаш жоизки, Академиянинг бешта шаҳарда филиалларини ташкил этилиши маҳаллий даражада фаолият юритаётган давлат хизматчиларининг малакасини узлуксиз равишда оширишни таъминлашга имкон яратди. Мазкур филиаллар Республикаимизнинг барча вилоятларига қулай ҳудудлар орқали бириктириб қўйилиши давлат хизматчиларининг малакасини ошириш шарт-шароитларини яхшилади. Бугунги кунда Давлат бошқаруви академиясининг Самарқанд ҳудудий филиалида 3 та ҳудуддан – Бухоро, Навоий ва Самарқанд вилоятларидан раҳбар кадрлар малакасини ошириб келмоқда.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг малака ошириш жараёнини тизимли йўлга

¹ <https://www.ena.fr/>

² <https://www.opm.gov/>

³ Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 07.08.2018 й., 09/18/3901/1620-сон

қўйиш, бошқариш ва самарадорлигини таъминлаш мақсадида ҳар ўқув йили учун академия ва унинг ҳудудий филиалларида ўқиши режалаштирилган контингентни тасдиқлаш мақсадида Вазирлар Маҳкамасининг қарори қабул қилиниши белгиланган. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2023 йил 13 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида малака оширадиган бошқарув кадрларининг таркибини тасдиқлаш тўғрисида”ги 537-сонли қарорига кўра 2023-2024 ўқув йилида давлат гранти асосида малака ошириш курсларига юбориладиган бошқарув кадрларининг лавозимлари таркиби тасдиқланди. Ушбу қарорга кўра белгиланган 18 та вазирлик ва идоралар доирасида раҳбар кадрларни академия ва унинг ҳудудий филиалларида ўқитиш белгилаб қўйилди. Биргина Самарқанд вилоятидан 2023-2024 ўқув йилида 203 нафар (жами вилоятдаги раҳбарларнинг 20,3 фоизи) ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлар ҳамда 201 нафар (жами масъулларнинг 98,0 фоизи) бошқарма ва идораларнинг Инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш бўлими ходимлари ҳамда маҳаллий ҳокимликларнинг Ташкилий-кадрлар гуруҳи раҳбар ва ходимлари қисқа муддатли курсларда малака оширди. 2024-2025 ўқув йили учун ҳам Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 10 октябрдаги 662-сонли қарорига асосан малака оширадиган вазирлик ва идоралар, маҳаллий ҳокимликлардаги лавозимлар рўйхати тасдиқланди. Унга кўра ўтган йилги 18 та вазирлик ва идоралар сони 16 тага кўпайтирилиб, жами 34 тани ташкил қилди, яъни, академия ва унинг ҳудудий филиалларида таҳсил оладиган контингент сони нисбатан оширилди. Бу, албатта, давлат хизматчиларининг малака оширишга бўлган эҳтиёж ва талабни ошишини, шунингдек, малака оширишнинг аҳамияти ошаётганлиги кўрсаткичи ҳам ҳисобланади. 2024-2025 ўқув йили давомида Самарқанд вилоятидан жами 161 нафар (жами вилоятдаги раҳбарларнинг 17 фоизи) ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлар ва 175 нафар (жами масъулларнинг 98 фоизи) инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш бўлими ходимлари малака оширди.

2. Компетенцияга асосланган ёндашув. Мазкур ёндашув давлат хизматчисининг касбий кўникма ва билим даражасига қараб малакасини оширишга қаратилган. Компетенцияга асосланган ёндашув давлат хизматчиларининг касбий ривожланишини таъминлаш учун амалий билим, кўникма ва хулқ-атвор моделларига эътибор қаратади. Бу ёндашув анъанавий малака ошириш тизимларига нисбатан самаралироқ ҳисобланади, чунки у ходимларнинг фаолиятига аниқ талаблар ва натижаларга асосланади.

Қуйида ушбу ёндашувни кенг қўллайдиган хорижий давлатлар ва уларнинг амалиётлари билан танишиб чиқамиз. АҚШда Office of Personnel Management (OPM)) давлат хизматчиларининг малакасини ошириш учун компетенцияга асосланган моделдан фойдаланади. Leadership Development Framework орқали раҳбар кадрлар тайёргарлигини кучайтиришга эътибор берилади. АҚШда SES (Senior Executive Service) учун "Executive Core Qualifications (ECQ)" модели ишлаб чиқилган бўлиб, унда раҳбарлик компетенциялари ва стратегик бошқарув кўникмалари асосий ўрин эгаллайди. Буюк Британияда Civil Service Competency Framework орқали давлат хизматчилари учун аниқ компетенция стандартлари белгиланган. Буюк Британияда давлат хизматчилари “Professional Skills for Government (PSG)” модели асосида малакасини оширади, бу модел давлат хизматчилари учун муҳим бўлган бошқарув, таҳлил ва етакчилик компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган.

Бизнинг мамлакатимизда ҳам раҳбар кадрларнинг компетенциялар моделини ишлаб чиқиш ҳамда раҳбарларни мунтазам баҳолаб бориш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 4 октябрдаги “Раҳбар кадрларни баҳолаш марказини ташкил этиш тўғрисида”ги 629-сон қарори¹ қабул қилинган бўлиб, унга кўра Давлат хизматини ривожлантириш агентлигининг муассислигида Раҳбар кадрларни баҳолаш маркази ташкил этилди.

Ҳозирга қадар Ўзбекистон амалиётида мазкур ёндашувга мисол тариқасида 2022 йилдан бери ташкил этиб келинаётган “Раҳбар аёллар мактаби” махсус ўқув курсини келтирса бўлади. Мазкур мактаб захирада ва давлат хизматида аёллар улушини ошириш, уларни раҳбарлик лавозимларига тайёрлаш мақсадида амалга оширилиб келинмоқда.

¹ Қонунчилик маълумотлари миллий базаси, 05.10.2024 й., 09/24/629/0780-сон

“Раҳбар аёллар мактаби” ўқув дастури аёлларнинг раҳбарлик салоҳиятини оширишга қаратилган бўлиб, дастур доирасида тингловчилар давлат бошқаруви, лидерлик, стратегик режалаштириш ва бошқа муҳим соҳалар бўйича билим ва кўникмаларга эга бўладилар. “Раҳбар аёллар мактаби” ўқув дастури Президентнинг 2022 йил 7 мартдаги “Оила ва хотин-қизларни тизимли қўллаб-қувватлашга доир ишларни янада жадаллаштириш чоратadbирлари тўғрисида”ги фармони асосида ташкил этилмоқда. 2022-2025 йиллар давомида Самарқанд вилоятидан 4 та мавсум бўйича 19 нафар хотин-қизлар “Раҳбар аёллар мактаби” тингловчилари (битирувчилари) ҳисобланади. Дастур битирувчиларини юқори лавозимларга тавсия этиш ва тайинлаш юзасидан ҳам бир қатор ишлар амалга оширилиб, 19 нафар дастур битирувчиларидан 4 нафари (21 фоизи) ўқишни битиргандан сўнг юқори раҳбарлик лавозимларига тайинланган.

Компетенциявий ёндашув асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида Ханнс Зайдел жамғармаси ҳамда Бавария давлат бошқаруви мактаби билан ҳамкорликда Ўзбекистонда илк марта “Ҳокимликка тайёрлаш мактаби” қўшма таълим дастури амалга оширилди. Ушбу қўшма таълим дастури энг аввало замонавий шароитларда бошқарув кадрларининг касбий билим ва савиясига қўйилаётган талабларни ҳисобга олган ҳолда давлат ва жамият бошқаруви соҳасидаги раҳбар кадрларнинг захирасини яратишни мақсад қилиб олган. Бунда, тингловчиларда маҳаллий бошқарув ва ҳудудий ривожланиш соҳасидаги чуқур ва амалиётга йўналтирилган, стратегик режалаштириш, горизонтал ва вертикал муносабатлар тизимида оид билимларни, давлат ва ҳудудий дастурларни ҳамда норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни сифатли ижро этиш кўникмаларини шакллантиришга оид мавзуларга устуворлик берилади. Ўқув дастури 4 ойга мўлжалланган бўлиб, иштирокчилар 6 ҳафта давомида иш жойидан ажралган ҳолда аудитория машғулотларида иштирок этади, 8 ҳафта ўз иш жойларида мустақил таълим оладилар, вазирликлар ва ҳокимликларда стажировка ўтайди. Шунингдек, аттестация натижаларига кўра юқори кўрсаткичларга эришган тингловчиларни хорижий стажировкага юбориш белгиланган.

3. Инновацион ёндашув - замонавий технологиялар ва инновацияларга асосланган ёндашув бўлиб, унда онлайн ўқувлар ва вебинарлар ҳамда симуляциялар ва интерактив ўйинлар орқали малака ошириш жараёнини масофадан туриб ташкил этиш имконияти мавжуд. Инновацион ёндашувда муваффақиятли тажриба орттириш учун яратилган моделлардан фойдаланиш, замонавий таълим платформалари ва қурилмалар орқали ўқув жараёнини бошқариш мумкин.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишда инновацион таълим платформаларидан фойдаланиш Сингапур, Эстония ва Жанубий Корея каби давлатларда самарали амалга оширилмоқда. Бу давлатлардаги инновацион таълим платформалари давлат хизматчиларининг малакасини оширишда самарали восита бўлиб, уларнинг профессионал ривожланишига ҳисса қўшади. Масалан, Сингапурда давлат хизматчилари учун махсус таълим платформалари (Civil Service College (CSC)) рақамлаштирилган бўлиб, улар замонавий технологиялар ва инновацион ёндашувлардан фойдаланган ҳолда хизматчиларнинг малакасини оширишга қаратилган. Мазкур рақамли платформа давлат хизматчиларига амалий машғулотларга асосланган дастурлар тақдим этади. Эстонияда эса давлат хизматчилари учун рақамли саводхонлик ва киберхавфсизлик курслари мажбурий қилиб белгиланган. Бу курслар хизматчиларнинг рақамли дунёда самарали фаолият юритишлари учун зарур билим ва кўникмаларни шакллантиради. Жанубий Кореяда National Human Resources Development Institute (NHI) – сунъий интеллект ва маълумотларни таҳлил қилиш каби замонавий технологияларга эътибор қаратилмоқда. Жанубий Кореяда давлат хизматчилари учун инновацион таълим платформалари орқали сунъий интеллект ва маълумотларни таҳлил қилиш каби замонавий технологияларга оид курслар таклиф этилади. Бу хизматчиларнинг замонавий технологиялардан самарали фойдаланиш кўникмаларини ривожлантиради.

Ўзбекистонда давлат хизматчиларининг инновацион ёндашув асосида масофадан туриб малакасини оширишни таъминлаш мақсадида Давлат хизматчиларининг малакасини

ошириш онлайн платформаси (edu.argos.uz)¹ ишлаб чиқилган бўлиб, бугунги кунда республикадаги давлат хизматчилари томонидан фойдаланиб келинмоқда. Ҳозирда мазкур платформада давлат фуқаролик хизматчиларининг билим ва кўникмасини ривожлантиришга қаратилган, давлат хизматчиси учун зарур бўлган мавзулар юзасидан бир нечта ўқув курслари мавжуд. Масофавий платформада давлат хизматчилари ишдан ажралмаган ҳолда, ўзларига қулай бўлган вақт ва шароитда олдиндан юкланган видеодарслар, маъруза матнлари ва тақдимот материаллари билан танишиб, ҳар бир модул юзасидан олган билим ва кўникмаларини тест саволлари ёрдамида синовдан ўтказиш имкониятига эга бўлмоқда.

4. Модулли ёндашув - бу малака ошириш жараёнини бир нечта мустақил, аммо ўзаро боғлиқ модулларга ажратишга асосланган ёндашувдир. Ҳар бир модул маълум бир компетенция, кўникма ёки мавзуга бағишланган бўлиб, давлат хизматчилари ўз эҳтиёжлари ва лавозимига қараб мос модулларни танлаб ўқишлари мумкин. Бу ёндашув давлат хизматчиларига ихтисослашган, аниқ мақсадга йўналтирилган ва жадвалга мослашувчан ўқув жараёнини таъминлайди. Модулли ёндашув АҚШ, Буюк Британия, Германия, Канада, Сингапур ва Австралия каби давлатларда кенг қўлланилади. Бу ёндашув ходимларнинг шахсий эҳтиёжларига мувофиқ малака оширишини таъминлайди, уларга керакли билим ва кўникмаларни мос равишда танлаш имконини беради. Масалан, Канадада давлат хизматчилари “Learning Roadmap for Public Servants” тизими асосида ўқитилади, бу тизимда ходимлар ўз эҳтиёжларига кўра турли модулларни танлайди. Германияда модулли ёндашув асосида давлат хизматчилари керакли компетенциялар бўйича қисқа ва узоқ муддатли курсларда қатнашиши мумкин. Буюк Британияда давлат хизматчилари “Government Campus Curriculum” орқали малакасини оширади, бу дастур турли даражалар учун мослашувчан модулларни ўз ичига олади. АҚШда давлат хизматчилари учун “Core Qualification Modules” тизими мавжуд бўлиб, у бешта асосий раҳбарлик ва бошқарув компетенцияларини қамраб олади. Ҳар бир хизматчи ўзига мос модулни танлаб ўқиши мумкин. “Leadership Journey” ва “Executive Leadership Program” каби дастурлар модулли ёндашув асосида ташкил этилган.²

Ўзбекистон амалиётида давлат фуқаролик хизматчилари учун модулли ёндашув асосида малака ошириш, қайта тайёрлаш ўқув курслари ташкил этиш йўлга қўйилмаган. Мос равишда, бизни мамлакатимизда мазкур ёндашувдан давлат хизматчиларнинг компетенциялар модели ҳамда шахсий ривожланиш режалари ишлаб чиқилгандан сўнг тўлиқ фойдаланса бўлади.

5. Халқаро ёндашувда давлат хизматчилари малакасини оширишда халқаро тажриба ва стандартлардан фойдаланилади. Унда давлат фуқаролик хизматчиларига ташқи экспертларни жалб этган ҳолда халқаро тренинглари ташкил этиш, тажриба алмашинуви мақсадида ҳамкор давлатлардаги курсларда қатнашиш имкониятлари белгиланган. Мазкур ёндашувнинг афзалликлари давлат хизматчиларининг дунёқарашини кенгайтиради, замонавий халқаро стандартларга мослашиш имконини беради, аммо халқаро ёндашув асосида ўқитиш ташкилотчи томон учун қимматга тушиши мумкин.

Ўзбекистонда ҳам халқаро ташкилотлар, олий таълим муассасалари ва экспертларни жалб қилган ҳолда давлат хизматчилари учун ўқув курслари, семинар-тренинглари ташкил этиб келинмоқда. Россия Федерацияси Президенти ҳузуридаги Россия халқ хўжалиги ва давлат хизмати академияси билан ҳамкорликда ўзбекистонлик давлат хизматчиларини ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш йўналишида бир қатор ишлар амалга оширилди. Мазкур академия билан ҳамкорликда раҳбарлик лавозимларига захирага олинган номзодлар, шунингдек, вазирлик ва идораларнинг ходимлари учун 256 соатдан иборат касбий қайта тайёрлаш ўқув курслари ташкил этилди. Ушбу ўқув курслари “Давлат хизматида иш мулоқоти” ва “Давлат хизматида кадрлар сиёсати ва кадрлар технологиялари” модуллари бўйича олиб борилди. 3 ойлик курсларда Россия

¹ <https://edu.argos.uz/>

² OPM Leadership Development - <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/leadership-development-courses/>

академиясининг малакали профессор-ўқитувчилари томонидан вебинар машғулоти ва тренинглари ўтказилди. Курсни муваффақиятли якунлаган тингловчиларга академиянинг тегишли намунадаги қайта тайёрлаш дипломи берилди.

Бундан ташқари 2023 йилда Академиянинг “Худудлар ривожланишининг бошқаруви” мавзусидаги давомийлиги 72 соатлик, 2024 йил ноябрь ойида “Давлат бошқаруви тизимида самарали иш мулоқоти” қўшма таълим малака ошириш курслари ташкил этилди. Мазкур курсларда раҳбарлик лавозимларига захирага олинган номзодлар, бошқарма ва идоралар, шунингдек, уларнинг туман (шаҳар) бўлинмаларидаги раҳбар ва ходимлар, ёшлар ва хотин-қизлар иштирок этган. Бундан ташқари, Ўзбекистон амалиётида давлат хизматчиларини хорижий давлатлар тажрибасини ўрганиш мақсадида ривожланган давлатларга қисқа муддатли стажировкаларга юбориш йўлга қўйилган.

6. Тажрибага асосланган (on-the-job training) ёндашувда давлат хизматчилари малакасини ошириш жараёни тўғридан-тўғри иш жойида, унинг бевосита иш вазифаларини бажараётган ҳолатида амалга оширилади. Унда ходим янги кўникмаларни амалиётда, тажрибали устоз ёки раҳбарнинг раҳбарлиги остида ўрганади. Бу ёндашув назарий билимлардан кўра, амалий тажриба орқали ўқитишга урғу беради. Ходимлар тажрибали мутахассислар билан ишлаш, кейс-таҳлиллар ва реал лойиҳаларда иштирок этиш орқали ривожланади. Агар тажрибага асосланган (on-the-job training, ОJT) ёндашувга малака ошириш нуқтаи назаридан қарасак, у фақат янги ходимларни тайёрлаш эмас, балки мавжуд кадрларнинг профессионал даражасини мунтазам ошириш учун ҳам энг самарали воситалардан ҳисобланади. Тажрибага асосланган ёндашув (On-the-Job Training – ОJT) кўплаб афзалликларга эга бўлса-да, унда баъзи камчиликлар ва чекловлар ҳам мавжуд. Масалан, ўқитиш сифати устозга боғлиқ бўлади - агар тажриба ўргатаётган шахс (устоз) етарлича билим ва педагогик маҳоратга эга бўлмаса, ўқувчи керакли кўникмаларни тўлиқ ўзлаштиролмаслиги мумкин. Устоз ҳар хил иш услубига эга бўлиши мумкин, бу эса стандартсизликка олиб келади. Бундан ташқари, иш жараёни сустрелиши мумкин - янги ходимларни ўргатиш устоз ва бошқа ходимларнинг вақт ва эътиборини олади.

Тажрибага асосланган ёндашув Германия, Япония, Швейцария, АҚШ, Сингапур ва Жанубий Корея каби давлатларда муваффақиятли қўлланилмоқда. Бу ёндашув орқали ходимлар ишга тезроқ мослашади, самарадорлик ортади ва ишлаб чиқариш сифатли амалга оширилади. Германия, Австрия, Швейцария каби давлатларда қўлланилиб¹, дуал таълим тизими ишлаётган кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш учун ҳам хизмат қилади. Давлат ва корхоналар қўшма дастурлар орқали катта ёшдаги ходимлар малакасини узлуксиз янгилайди. Япония – “Lifetime employment”² маданиятида тажрибага асосланган ёндашув ходимнинг бутун меҳнат фаолияти давомида малака оширишнинг асосий шакли ҳисобланади. Ҳар бир бўлимда тажрибали ходимлар ёшларга ментор сифатида бириктирилади. Сингапур – “SkillsFuture” миллий дастури³ доирасида ходимлар иш вақтида малака ошириш курсларидан ўтиб, давлат субсидиялари орқали харажатларининг бир қисмини қоплайди. АҚШ – Workforce Innovation and Opportunity Act⁴ доирасида малака ошириш учун иш берувчиларга грантлар ва солиқ имтиёзлари берилади, тажрибага асосланган ёндашув асосий восита сифатида тавсия этилади.

Ўзбекистонда тажрибага асосланган ёндашув узоқ йиллардан бери миллатимиз қадрияти сифатида шаклланган тажриба “устоз-шогирд” анъанаси асосида йўлга қўйилган. Айниқса, мазкур ёндашув давлат хизматида биринчи марта кирган ёш мутахассислар учун самарали амалиёт сифатида қўлланилиб, ёш давлат хизматчиларига тажрибали ва юқори малака даражасига эга устоз давлат хизматчиларидан ўрганиш, уларнинг самарали усулларидан фойдаланиш имконини беради. Аммо мазкур ёндашув мамлакатимизда расмий малака ошириш шакли сифатида ҳисобга олинмайди ҳамда ушбу йўналишнинг

¹ https://www.bmfr.bund.de/DE/Home/home_node.html

² Koike, K. (1996). *The Economics of Work in Japan*. LTCB International Library Foundation

³ SkillsFuture Singapore (SSG) – <https://www.skillsfuture.gov.sg>

⁴ U.S. Department of Labor – Apprenticeship and On-the-Job Training Resources <https://www.dol.gov/agencies/eta/apprenticeship>

стандартлаштирилган дастурлари ва тартиби ишлаб чиқилмаган, давлат органлари ва ташкилотларининг ички тартиб-қоидалари асосида ташкил этилади.

Ҳар бир мамлакат ўзининг маъмурий анъаналари, давлат бошқаруви модели ва жамият эҳтиёжларига асосан давлат хизматчилари малакасини ошириш тизимини шакллантирган. Ишончли давлат хизматини таъминлаш учун мазкур ёндашувлар жорий этилади ва доимий равишда такомиллаштириб борилади.

Хулоса ва таклифлар. Юқоридаги олтита ёндашувнинг афзалликлари ва камчиликларини инобатга олган ҳолда Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишга бўлган ёндашувларнинг энг мақбулларини амалиётга татбиқ этиш юзасидан қуйидаги амалий таклифлар ишлаб чиқилди:

- Ўзбекистонда давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини оширишга бўлган ёндашувларнинг назарий-методологик асосларини ишлаб чиқиш;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг самарали фаолият юритиши учун зарур бўлган компетенцияларни аниқлаш ҳамда соҳалар кесимида “компетенциялар модели”ни ишлаб чиқиш;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг компетенцияларини аниқлашни йўлга қўйиш ҳамда компетенцияларда мавжуд бўшлиқларни тўлдириш мақсадида компетенцияга асосланган ёндашув асосида ўқув курслари ташкил этиш;

- давлат фуқаролик хизматчиларини касбий ва шахсий ривожлантиришнинг узлуксизлигини таъминлаш;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг мустақил таълим олишини йўлга қўйиш ва мунтазам равишда рағбатлантириб бориш;

- тажрибага асосланган ёндашув (устоз-шогирд анъанаси)нинг назарий асослари, стандартлари ва тартибини ишлаб чиқиш;

- Ўзбекистонда давлат хизматчиларининг малакасини ошириш жараёнларига модулли ёндашувни жорий этиш, модулли ёндашув асосида малака ошириш курсларини ташкил этиш;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг инновацион ёндашувга асосланган масофавий малакасини ошириш жараёнларини такомиллаштириш, бунда давлат хизматчиларининг ахборот технологиялари бўйича кўникмалари ривожлантирилишига эътибор қаратиш;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг хорижий давлатларда малака ошириш ва стажировка ўташ дастурларини кўпайтириб, натижаси юзасидан таҳлилий маълумотлар тайёрлаб бориш;

- давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини ошириш таълим ташкилотларига анъанавий ва масофавий ёндашувлардан ташқари модулли, компетенциявий ёндашувлар асосида малака ошириш курсларини ташкил этиш юзасидан таклифлар киритиш.

Давлат фуқаролик хизматчиларининг малакасини ошириш бугунги кунда давлат бошқаруви тизимини самарали ташкил этиш, жамоатчиликка сифатли хизмат кўрсатиш ва ислохотларни изчил амалга оширишда муҳим аҳамият касб этмоқда. Шундай экан, Ўзбекистонда ҳам малака ошириш тизимини янада такомиллаштириш, давлат фуқаролик хизматчилари учун амалий, инновацион ва интеграциялашган ёндашувларни жорий этиш орқали самарадорликни ошириш мумкин. Бу эса нафақат хизматчиларнинг шахсий ривожига, балки давлат бошқаруви тизимининг рақобатбардошлигига ҳам хизмат қилади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Тошкент: Адолат, 2023.
2. Ўзбекистон Республикасининг 2022 йил 8 августдаги “Давлат фуқаролик хизмати тўғрисида”ги 788-сон Қонуни
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги ПФ–5843-сон Фармони.
4. Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги материаллари. – Тошкент, 2022.
5. Каримов А. “Давлат бошқарувида кадрлар сиёсати ва малака ошириш масалалари”. – Тошкент: ТДЙИУ, 2020.

6. Содиқов Ш. “Давлат хизматчиларининг касбий компетенцияларини ривожлантириш”. – Тошкент: Иқтисод-Молия, 2021.
7. Жўраев Б. “Давлат бошқарувида рақамли трансформация ва кадрлар малакасини ошириш”. – Тошкент, 2022.
8. OECD. “Public Service Leadership and Capability”. – Paris: OECD Publishing, 2020.
9. World Bank. “Developing Skills for Public Sector Reform”. – Washington, 2021.
10. UNESCO. “Capacity Development for Civil Servants in the Digital Era”. – Paris, 2021.
11. Peters, M. “Competency-Based Training in Public Administration”. – Journal of Public Affairs, 2018.
12. Denhardt, R. “The New Public Service”. – New York: Routledge, 2015.
13. Pollitt, C., Bouckaert, G. “Public Management Reform: A Comparative Analysis”. – Oxford University Press, 2017.
14. Hood, C. “A Public Management for All Seasons?”. – Public Administration, 1991.
15. Christensen, T., Lægreid, P. “The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform”. – Public Administration Review, 2007.
16. Asian Development Bank. “Civil Service Reform in Asia”. – Manila: ADB, 2020.
17. United Nations Development Programme (UNDP). “Civil Service Reform and Capacity Building”. – New York, 2019.
18. Kim, P.S. “Innovation in Public Human Resource Management”. – International Review of Administrative Sciences, 2020.
19. Singapur Civil Service College. “Future-Ready Public Officers: Training and Development Strategies”. – Singapore, 2021.

Интернет ресурслари

1. <https://www.ena.fr>
2. <https://www.opm.gov/>
3. Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 07.08.2018 й., 09/18/3901/1620-сон
4. <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/leadership-development-courses/>
5. <https://edu.argos.uz/>
6. https://www.bmfr.bund.de/DE/Home/home_node.html
7. <https://www.skillsfuture.gov.sg>
8. <https://www.dol.gov/agencies/eta/apprenticeship>

<p>Р.Умарова</p> <p>Современные подходы к повышению квалификации государственных служащих</p> <p>Аннотация. В данной статье анализируются современные подходы к повышению квалификации государственных служащих и опыт передовых зарубежных стран, использующих эти подходы, проводится сравнение этих подходов с действующими системами профессионального развития, сложившимися в нашей стране, и, изучая опыт развитых зарубежных стран, даются предложения и рекомендации по широкому внедрению наиболее целесообразных подходов в нашей стране, а также по совершенствованию системы профессионального развития государственных служащих.</p> <p>Ключевые слова: государственный служащий, традиционный подход, компетенция, модульный подход, инновационный подход, платформы дистанционного обучения, модель компетенций, подход основанный на опыте.</p>	<p>R.Umarova</p> <p>Modern approaches to improving the qualification of civil servants</p> <p>Abstract. This article analyzes modern approaches to improving the qualifications of civil servants and the experience of advanced foreign countries using these approaches, compares these approaches with the current systems of professional development that have developed in our country, and, studies the experience of developed foreign countries, provides proposals and recommendations for the widespread implementation of the most appropriate approaches in our country, as well as for improving the system of professional development of civil servants.</p> <p>Keywords: civil servant, traditional approach, competence, modular approach, innovative approach, distance learning platforms, competency model, experience-based approach.</p>
--	---

ISSN 2091-5187

☞ “СЕРВИС” ☞

Журнал Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти таҳририят
бўлимида нашрга тайёрланди.

10.09.2025 йилда теришга берилди. 26.09.2025 йилда босишга рухсат этилди.
Офсет босма қоғози. Қоғоз бичими 60x84 $\frac{1}{8}$. “Times” гарнитураси. Офсет
босма усули. Шартли босма табоғи 14,6. Ҳисоб-нашриёт
табоғи 13,75. Адади 100 нусха. Буюртма № 0054А/25

Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институтининг
матбаа бўлимида чоп этилди.
Лицензия № 025316.
Реестр № Х-119112.

Манзил: Самарқанд шаҳри, Шохрух кўчаси, 60-уй.

© Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти, 2025.