



DAVLAT FUQAROLIK XIZMATCHILARINING MALAKASINI OSHIRISH JARAYONLARINI BOSHQARISH

Muallif: Umarova Ra'no Sunnatxonovna ¹

Affiliyatsiya: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Boshqaruv samaradorligi agentligi Samarqand viloyati filiali bosh inspektori ¹

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17597108>

ANNOTATSIYA

Mazkur maqolada davlat xizmatchilarining malakasini oshirish jarayonlarini samarali boshqarish, mazkur yo'nalishdagi me'yoriy-huquqiy hujjatlar, davlat xizmatchilarining malaka oshirish jarayonlari natijadorligini baholash mexanizmlari o'rganilgan, "Kirkpatrik" modeli ko'rib chiqilib, tizimni yanada takomillashtirish yuzasidan takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: davlat fuqarolik xizmatchisi, raqamli ko'nikma, elektron platforma, kompetensiya, masofaviy ta'lim, "Kirkpatrik" modeli.

KIRISH

Zamonaviy davlat boshqaruvi tizimida davlat fuqarolik xizmatchilarining malakasi - islohotlar samaradorligini belgilaydigan asosiy omil hisoblanadi. Davlat xizmatchisi faqat ma'muriy vazifani emas, balki innovasion fikrlash, raqamli texnologiyalardan foydalanish va fuqarolar manfaatini ta'minlashga mas'ul professional shaxs sifatida shakllanishi kerak. Shu nuqtai nazardan, **malaka oshirish jarayonlarini samarali boshqarish** davlat apparatining barqaror va natijaviy faoliyatini ta'minlovchi strategik vazifadir.

O'zbekiston qonunchiligida davlat xizmatchilarining uzluksiz malakasini oshirishini tartibga soluvchi bir qator me'yoriy-huquqiy hujjatlar ishlab chiqilgan. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-son Farmonida davlat fuqarolik xizmatchilarini uzluksiz malaka oshirib borish tizimi bilan qamrab olish darajasini 100 foizga yetkazish maqsad qilingan. [1]

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 19-iyundagi "Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo'naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 95-son farmonida xodimlarning davlat fuqarolik xizmatiga qabul qilingandan boshlab butun mehnat faoliyati davomida zarur bilim va kasbiy kompetensiyalarini uzluksiz rivojlantirishini tashkil etish va monitoring qilish belgilangan. [2]

OECD (Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti) va World Bank (Jahon banki) tavsiyalariga ko'ra, malaka oshirish tizimi **uzluksiz ta'lim** va **natijaga yo'naltirilgan boshqaruv** prinsiplariga asoslanishi lozim. OECD va World Bank ta'kidlashicha, davlat xizmatchilarining malakasini oshirish bir martalik jarayon emas, kasbiy hayot davomida uzluksiz amal qilishi lozim. [3]. Buning asosiy jihatlari doimiy yangilanish zarurati, ya'ni, davlat boshqaruvi tizimi tez o'zgaruvchan muhitda (raqamli iqtisodiyot,

tezkor qarorlar qabul qilish, fuqarolar ehtiyojining o'zgarishi va h.k.) faoliyat yuritadigan davlat xizmatchisi doim yangi ko'nikmalarni egallab borishi kerak. Bundan tashqari, **inson kapitaliga uzoq muddatli sarmoya**, malaka oshirishga sarflangan mablag' — bu xodimning samaradorligi va davlat boshqaruvining sifatini oshiradigan investisiya hisoblanadi [4].

Malaka oshirish jarayonlarini samarali tashkil etish quyidagi prinsiplar asosida amalga oshiriladi:

№	Tamoyil	Mazmuni
1.	Strategik muvofiqlik	Davlat islohotlari va idora missiyasi bilan uyg'unlik
2.	Ehtiyojga asoslanish	Real vazifalardan kelib chiqib malaka yo'nalishini belgilash
3.	Innovasion usullar	Masofaviy ta'lim, aralash ta'lim va kouching
4.	Samaradorlik va baholash	KPI va natijalar orqali baholash
5.	Inklyuzivlik va tenglik	Har bir xodim uchun teng imkoniyat
6.	Uzluksizlik	Malaka oshirish faqat bir kurs emas, balki tizimli jarayon

Malaka oshirish jarayonini boshqarish bir nechta bosqichlardan iborat bo'lib, mazkur bosqichlar bir-biri bilan uzviy bog'liqdir. **Birinchi bosqich** — ehtiyojlarni aniqlash bosqichi bo'lib, unda davlat xizmatchisi, rahbar va inson resurslarini boshqarish bo'limi xodimlari ishtirokida kompetensiya bo'shliqlari tahlil qilinadi. Bunda, lavozim vazifalari tahlili, davlat xizmatchisi faoliyati bo'yicha KPI natijalari, so'rov va intervyular hamda tashqi muhit tahlili amalga oshiriladi [8]. Tahlil natijasida har bir lavozim uchun kompetensiyalar modeli ishlab chiqiladi va unga mos ravishda malaka oshirish yo'nalishi va kurslar belgilanadi. Malaka oshirish jarayonida mazkur bosqich muhim bo'lishiga qaramasdan, mamlakatimizda bugungi kunda xodimlarning talab va ehtiyojlarini aniqlash va shunga mos ravishda o'quv dasturlarini tanlab, o'qitish tizimli ravishda yo'lga qo'yilmagan. Buning uchun birinchi navbatda davlat xizmatchilarning kompetensiyalar modelini ishlab chiqish talab etiladi.

Mamlakatimizda tashqi muhit tahliliga ko'ra xodimlarni o'qitish amaliyoti mavjud bo'lib, bunda, davlat boshqaruvi sohasida yangi qabul qilingan me'yoriy-huquqiy hujjatlar, tartib va mexanizmlarni mas'ul xodimlarga o'qitish tizimi mavjud. Masalan, islohotlar natijasida "mahalla yettiligi" yangi tizimi joriy etilgandan keyin mahalladagi xodimlarni yangi tizim bo'yicha o'qitish amalga oshirilgani kabi.

Navbatdagi **bosqich** malaka oshirish jarayoni samaradorligini baholash jarayoni bo'lib, malaka oshirishning samaradorligini baholamasdan turib, tizimni samarali boshqarib bo'lmaydi. Bunda "**Kirkpatrick**" modeli eng keng tarqalgan usul hisoblanadi [5]:

Daraja	Nomi	Mazmuni
1	Reaksiya	Qatnashchi kursdan qanchalik mamnunligini baholash
2	O'rganish	Qanday bilim yoki ko'nikma o'zlashtirilganini aniqlash
3	Xulq-atvor	Xizmatchi ish jarayonida yangi bilimni qo'llayaptimi?
4	Natija	Tashkilot faoliyatida aniq samara bormi?

Kirkpatrick modeli – bu trening va o'quv dasturlar samaradorligini baholash uchun eng ko'p qo'llaniladigan to'rt darajali tizimdir. Donald Kirkpatrick tomonidan 1950-yillarda ishlab chiqilgan ushbu model trening natijalarini reaksiya, o'rganish, xulq-atvor va natijalar darajalarida tizimli ravishda o'lchashni taklif qiladi. Har bir bosqich (daraja) trening samaradorligining turli jihatlarini qamrab oladi va yuqoriga qarab borgan sari murakkablashib boradi. Avvalo eslatib o'tish joizki, pastki

darajalarda yig'iladigan ma'lumotlar tezkor va ishtirokchilarga bevosita bog'liq bo'lsa, yuqori darajalar tashkilot miqyosidagi uzoq muddatli natijalarga qaratiladi. [4]

1.Reaksiya (**Reaction**) - trening ishtirokchilarining darhol bildirgan qoniqish va munosabatlarini o'lchaydi. Bu bosqichda trening materiallari, murabbiylar va umumiy muhit ishtirokchilarga qanchalik yoqqanligi va foydali tuyulganligi aniqlanadi. Odatda trening oxirida beriladigan anketalar yoki qisqa so'rovlar orqali ishtirokchilarning fikr-mulohazalari to'planadi.

2.O'rganish (**Learning**) - trening natijasida ishtirokchilar qanchalik yangi bilim va ko'nikmalarni egallagani baholanadi. Bu bosqichda trening maqsad qilingan bilimlar, malakalar yoki munosabatlar ishtirokchilar tomonidan o'zlashtirilgani o'lchanadi. Baholash uchun trening avvalida va yakunida test savollari (pre-test va post-test) o'tkazilishi, amaliy topshiriqlar bajartirilishi yoki intervyu, kuzatuv kabi usullar qo'llanilishi mumkin.

3.Xulq-atvor (**Behavior**) - treningdan so'ng ishtirokchilarning xulq-atvori va ish faoliyatida o'zgarishlar yuz berishini baholaydi. Ya'ni, o'rgangan bilim-ko'nikmalarini amaliyotda qo'llay olish darajasi aniqlanadi. Baholash usuli sifatida treningdan ma'lum vaqt (bir necha hafta yoki oy) o'tgach, ish jarayonini kuzatish, ish samaradorligi ko'rsatkichlarini tahlil qilish, rahbarlar yoki hamkasblarning fikrini olish, ishtirokchilarning o'z-o'zini baholashi kabi usullar qo'llanadi.

4.Natijalar (**Results**) - trening yakunida tashkilot darajasida erishilgan natijalar va ko'rsatkichlardagi o'zgarishlar baholanadi. Bu bosqichda trening tufayli yuzaga kelgan natijalar (masalan, ishlab chiqarish samaradorligi oshishi, xarajatlar qisqarishi, fuqarolar qoniqishi yaxshilanishi va h.k.) o'lchanadi. Natijalar darajasini to'g'ri baholash uchun uzoqroq muddat (bir necha oy yoki yil) davomida ma'lumot yig'ish talab etiladi. Biroq aynan shu darajadagi tahlil tashkilot uchun eng qimmatli ma'lumot beradi, trening investisiyasi o'zini oqlagani, tashkilot maqsadlariga erishilgani haqida dalillar taqdim etadi.

Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo'lsak, davlat xizmati tizimi samarali yo'lga qo'yilgan Singapur davlatida davlat xizmatchilari Civil Service College orqali uzluksiz onlayn malaka oshirib boradi va amaliyot asosidagi o'quvlarda ishtirok etadi. Mazkur kurslarda davlat xizmatchilari liderlik va strategik fikrlash dasturlarida o'qitiladi [6]. Bundan tashqari, Singapur davlat xizmatchilarini onlayn o'qitish va malakasini oshirish maqsadida **LEARN** (Raqamli mashg'ulot) ilovasini ishlab chiqqan. Ushbu ilova ish beruvchilarga o'zlarining ta'lim platformalarini ishlab chiqishga ortiqcha mablag' sarflamasdan xodimlarining tezkor malakasini oshirishga imkon beradi. [7]

O'zbekistonda davlat xizmatchilari orasida bo'shliqlarni to'ldirish maqsadida kompetensiyalarga asoslangan ta'lim dasturlari, ehtiyojlarni aniqlash tahlili yetarlicha amalga oshirilmaydi, davlat xizmatchilarining kurslar natijasi ish samarasiga bog'lanmagan, kurslarni bitirgan tinglovchilarni ish faoliyatidagi samaradorligini baholash mexanizmi mavjud emas. Davlat xizmatchilari tomonidan raqamli ta'lim yetarlicha qo'llanilmaydi, davlat xizmatchilarining masofaviy ta'lim platformalari bilan ishlash ko'nikmasi yetarli darajada emas. Qolaversa, davlat xizmatchilarining malaka oshirishdan manfaatdorligi past. Amaliyotda mavjud muammolarni tahlil qilgan holda, ularni bartaraf etish maqsadida bir qator takliflar ishlab chiqildi. Jumladan,

Birinchidan, xodimlarning ehtiyojlarini o'rgangan holda kompetensiya asosida o'qitish tizimini joriy etish;

Ikkinchidan, malaka oshirish jarayonlarining natijadorligini ta'minlash maqsadida KPI ko'rsatkichlarini ishlab chiqish va "Kirkpatrick" modelini davlat fuqarolik xizmatchilari malaka oshirish jarayonlariga tatbiq etish;

Uchinchidan, davlat fuqarolik xizmatchilarining raqamli ko'nikmalarini rivojlantirish hamda sohaviy yo'nalishda malaka oshirish tizimining uzluksizligini ta'minlash maqsadida masofaviy o'quv platformalari va mobil ilovalar yaratish;

To'rtinchidan, malaka oshirish natijasini xodimlar attestatsiyasi, ularni rag'batlantirish va mukofotlash tizimi, shuningdek, lavozimda ko'tarilish, malaka darajalari berish tizimiga bog'lash;

Beshinchidan, ta'lim muassasalari tomonidan davlat xizmatchilarini malakasini oshirish uchun trenerlar tayyorlash dasturini tashkil etish maqsadga muvofiq.

Xulosa qilib aytganda, davlat xizmatchilarining malaka oshirish tizimini to'g'ri tashkil etish orqali davlat xizmatchilarida zamonaviy bilim, ko'nikma va kompetensiyalar shakllanib, boshqaruvning samaradorligi oshadi. Shu boisdan, tizimli yondashuv, innovatsion ta'lim texnologiyalari va ilmiy asoslangan boshqaruv mexanizmlarini joriy etish bu sohadagi ustuvor yo'nalishlar bo'lishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 12.09.2023 y., 06/23/158/0694-son.
2. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 23.06.2025 y., 06/25/95/0531-son; 19.09.2025 y., 10/25/3676/0848-son.
3. OECD (2020). Public Service Leadership and Capability: Principles for a High-Performing Civil Service. Paris: OECD Publishing.
4. World Bank (2021). Building Effective Public Sector Institutions. Washington, D.C.
5. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels
6. R.Umarova, "O'zbekistonda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish masalalari" xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami, 2024 yil 25 noyabr, 125-b.
7. Civil service college annual report 2021-2022 [https://www.csc.gov.sg/files/csc-annual-report_fy21-\(final\).pdf](https://www.csc.gov.sg/files/csc-annual-report_fy21-(final).pdf)
8. www.uzdaily.uz