Emro Science and Education
International open-access scientific journal
Journal homepage: https://journal.emro.uz

OPEN ACCESS

CONFERENCE PAPER OPEN ACCESS

Vol. 2 No. 2 (2026) · "Milliy statistika tizimida yangi bosqich: barqaror rivojlanish maqsadlari, xalqar... DOI: 10.5281/zenodo.24320180

"MILLIY STATISTIKA TIZIMIDA YANGI BOSQICH: BARQAROR RIVOJLANISH MAQSADLARI, XALQARO STANDARTLAR VA ZAMONAVIY TENDENSIYALAR"

DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIGA RAHBAR KADRLAR TAYYORLASHDA MENTORLIK TIZIMINING AMALDAGI HOLATI TAHLILI

XURSHIDA MAXMADAMINOVA
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi markaz direktori, PhD mustaqil izlanuvchisi.
E-mail: x.makhmadaminova@dsba.uz

Annotatsiya: Ushbu maqolada 500 dan ortiq davlat xizmatchilari orasida o'tkazilgan so'rovnoma natijasida shakllantirilgan tahlil va xulosalar keltirilgan. Unda davlat fuqarolik xizmatida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mentorlik tizimining ochiq va yashirin elementlari to'g'risida fikr yuritilgan. To'plangan ma'lumotlar bazsi orqali muhim ko'rsatgichlar va ularning tahlili batafsil yoritilgan.

Kalit so'zlar: davlat boshqaruvi, mentorlik tizimi, karyera rivojlanishi, kompetensiyalarni uzatish, iqtisodiy va ma'muriy samaradorlik, ustoz-shogird munosabati, rahbar kadrlar salohiyati, inson kapitalini oshirish, kompetensiyalarni rivojlantirish, respondentlar.

Аннотация: Данная статья сформирована в результате опроса, проведенного среди более чем 500 государственных служащих. В ней рассматриваются открытые и скрытые элементы системы менторства при принятии управленческих решений на государственной гражданской службе. С помощью собранной базы данных освещены важные показатели и их анализ.

Ключевые слова: государственное управление, система менторства, карьерное развитие, передача компетенций, экономическая и административная эффективность, отношения наставник-ученик, потенциал руководящих кадров, повышение человеческого капитала, развитие компетенций, по мнению респондентов.

Abstract: This article was compiled as a result of a survey conducted among more than 500 civil servants. It discusses the overt and covert elements of the mentorship system in making managerial decisions in the state civil service. Important indicators and their analysis are highlighted through the collected database.

Keywords: public administration, mentoring system, career development, transfer of competencies, economic and administrative efficiency, mentor-apprentice relationship, managerial personnel potential, increasing human capital, competence development, according to the respondents.

Kirish

Published: 05.06.2026

Cite this article: Xurshida Maxmadaminova (2026). Davlat fuqarolik xizmatiga rahbar kadrlar tayyorlashda mentorlik tizimining amaldagi holati tahlili. Emro Science and Education, 2(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.24320180

© 2026 The Author(s). Published by Emro Science and Education. This is an open access article.

Yangicha va mustaqil fikrlaydigan, mas’uliyatli, tashabbuskor, ilg‘or boshqaruv usullarini puxta o‘zlashtirgan, vatanparvar, halol kadrlarni tanlash va tayyorlash bo‘yicha samarali tizim yaratilmas ekan, davlat boshqaruvida sifat o‘zgarishi yuz bermaydi.

Sh. M. Mirziyoyev

Dunyoda professional davlat fuqarolik xizmatining samarali tizimini shakllantirish xususan, kadrlarni tanlash, tayyorlash va ularni meritokratik tamoyillarga ko‘ra ishga joylashtirish karyerasini rivojlantirish har bir davlatning eng muhim vaziflaridan biri bo‘lib qolmoqda. Shu boisdan mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmati smaradorligini oshirish yuzasidan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan davlat fuqarolik xizmati samaradorligini oshirish, davlat organlari va tashkilotlarining malakali kadrlarga bo‘lgan extiyojini ta’minlash, shuningdek, “O‘zbekiston-2030” strategiyasining 81-maqsadida “Davlat fuqarolik xizmatini meritokratiya, halollik va professionallik tamoyillari asosida tashkil etish189 belgilangan. ”Davlat boshqaruvini samarali tashkil etish va ijtimoiy farovonlikni ta’minlash xalq jamiyat uchun ochiqlik shaffof va samarali davlat fuqarolik xizmatini yaratishga qaratilgan tizimli islohotlar natijasida respublikamizda “Hukumat smaradorligi” (Government effectiveness) dunyo reytingida yuqori 193-ta davlat orasidan 115-o‘rinni egallab kelmoqda190. Global intensiv axborot almashinuvi davrida jamiyatning keskin rivojlanishi ta’sirida davlat fuqarolik xizmati oldiga ham bir qator masalalarni qo‘ymoqda.

Shu xususida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2025-yil 5-maydagi PF-78-sonli Farmoni, “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2025-yil 19-iyundagi PF-95-sonli Farmonida belgilangan ustuvor vazifalar ijrosi yuzasidan davlat boshqaruvida bir qancha samarali mexanizmlar amaliyotda qo‘llab kelinmoqda. Shu xususida davlat boshqaruvi va siyosati akademiyasining takomillashtirilgan ta’lim dasturlariga asosan amaliyot jarayonlarida magistratura tinglovchilarini Respublika ijro hokimiyati organlari rahbarlariga dublyorlik amaliyoti orqali biriktirish va shu orqali ularni boshqaruv

189 O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 9-sentyabrdagi . “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risidagi PF-158 son Farmoni 29.12.2023y.

190 The global economy.com sayti ma’lumotlari asosida tayyorlandi 2025 y.

ko‘nikmalarini “evidence based” formatda ya’ni ish joyini o‘zida oshirishga erishilmoqda.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Davlat fuqarolik xizmatiga mentorlik tizimini ahamiyati, zaruriyati yuzasidan qator olimlar o‘zlarining ilmiy tadqiqot aarlarida izlanishlar oib bormoqda. Jumladan, N.E. Maksumov o‘zining 2024-yildagi tadqiqotlarida O‘zbekiston davlat xizmatida "ustoz-shogird" an’analarining zamonaviy institutsional shaklini tahlil qiladi. Uning fikricha, mentorlik nafaqat bilim berish, balki davlat xizmatchisining ish samaradorligini (KPI) oshirishning asosiy drayveridir . U mentorlikning metodologik asosi sifatida "bilimlarni uzatishning miqdoriy va sifat koeffitsiyentlari" modelini taklif etadi.

Furkat Khodjaev (2023–2024 yy.) Olim o‘z tadqiqotlarida davlat boshqaruvida inson kapitalini rivojlantirishni meritokratiya tamoyillari bilan bog‘liq holda tahlil qiladi. Uning fikricha, mentorlik tizimi shunchaki maslahat berish emas, balki "soft skills" (yumshoq ko‘nikmalar) va korporativ qadriyatlarni tizimli uzatishning institutsional kanalidir. Dmitry A. Kemenev (2023-y.) Tadqiqotchi davlat xizmatida mentorlikni professional sotsializatsiya texnologiyasi sifatida metodologik jihatdan asoslaydi. Uning yondashuviga ko‘ra, mentorlik tizimi muvaffaqiyati uchun "funksional maqsadlilik" tamoyili birlamchi bo‘lishi shart. Kemenev mentorlikning metodologik asosi sifatida "Andragogika (kattalar ta’limi) va moslashuv" modelini taklif etadi . Ushbu modelda davlat xizmatiga yangi kirgan kadrning ruhiy-ijtimoiy adaptatsiyasi va kasbiy ko‘nikmalarni o‘zlashtirish tezligi mentorlik samaradorligining asosiy indikatori sifatida belgilanadi.

Alisher Juraev (2024-y.) Rivojlangan mamlakatlarda Davlat fuqarolik xizmatchisiga nisbatan rag‘batlantirishchoralari qo‘llash to‘g‘risidagi masalani hal etish chog‘ida e’tiborga olinadigan birinchi masalaengmuhim samaradorlik ko‘rsatkichlarini bajarganlik va oshirib bajarganlik hisoblanadi. Mazkurmezonni aniqlashda zamonaviy davlat fuqarolik xizmatida KPI (Key Performance Indicators)nomibilan ataladigan tushunchani tahlil qilish muhim ahamiyatga egadir. Bunda mentor nafaqat tajriba ulashuvchi, balki xodimning huquqiy madaniyatini yuksaltiruvchi va etika normalari muhimligi talqin qilinadi. D.D. Suyunova (2024-y.) Olima davlat boshqaruvida HR-menejmentni raqamlashtirish sharoitida mentorlik tizimining transformatsiyasini tahlil qiladi. Uning fikricha, an’anaviy "ustoz-shogird" usuli zamonaviy texnologik talablarga javob bermay qolmoqda. Shu sababli, u mentorlikning metodologik asosi sifatida "E-mentoring (Raqamli mentorlik) va intellektual monitoring" modelini taklif etadi . Ushbu modelda mentor va shogird o‘rtasidagi aloqa maxsus platformalar orqali amalga oshiriladi va jarayon matematik algoritmlar (skoring tizimi) yordamida baholanadi.

Tadqiqot metodologiyasi

Ushbu tadqiqot davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimining amaldagi holatini o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, quyidagi usullardan foydalanilgan:

Sotsiologik so‘rovnoma: Tadqiqot doirasida 500 nafarga yaqin (aniqrog‘i 488 nafar) davlat xizmatchilari o‘rtasida so‘rov o‘tkazilgan.

Ekspert baholash: So‘rovnoma natijalari asosida ekspert savolnomasi shakllantirilib, 65 nafar ekspert rahbarlarning fikr va xulosalari olingan.

Tanlanma majmua: Respondentlarning 52,5 foizini erkaklar va 47,5 foizini ayollar tashkil etgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich tadqiqotning yuqori darajadagi reprezentativligini ta’minlaydi.

Tahlil va natijalar

Tadqiqot natijalari davlat xizmatidagi mentorlik tizimining bir qancha muhim jihatlarini ochib berdi:

1. Demografik ko‘rsatkichlar va tajriba:

Respondentlarning 50 foizi 31-40 yosh toifasiga to‘g‘ri keladi, bu qatlam ham "shogird", ham "ustoz" bo‘la oladigan eng samarali bo‘g‘indir.

Ish tajribasi bo‘yicha eng katta guruhni 11–20 yil stajga ega (38,1%) mutaxassislar tashkil etadi, ular mentorlik tizimining "oltin davri" vakillari hisoblanadi.

2. Mentorlik haqida xabardorlik:

Umumiy xabardorlik ko‘rsatkichi yuqori bo‘lib, respondentlarning 66,4 foizi mentorlik haqida "yetarli" yoki "to‘liq" ma’lumotga ega. Gender tafovuti: ayollarning 70,6 foizi, erkaklarning esa 62,5 foizi mentorlik haqida xabardorligini bildirgan. Lavozim darajasi pasaygan sari "to‘liq xabardorlik" darajasi ham kamayishi kuzatilgan (yuqori bo‘g‘in rahbarlarida 42,9%, mutaxassislarda 22%).

3. Mentorlikni tashkil etish modellari:

Rasmiy yondashuv: 57 foiz holatda mentor tanlash bevosita rahbar tomonidan, muayyan reja asosida amalga oshiriladi.Norasmiy yondashuv: 21,3 foiz respondent mentorlik munosabatlari shaxsiy hamkorlik asosida, rasmiy buyruqlarsiz shakllanishini ta’kidlagan.

Tizimli uzilish: 21,7 foiz respondent o‘z tashkilotida mentor tanlash tizimi umuman mavjud emasligini qayd etgan.

4. Mentorlik faoliyatining mazmuni:

Asosiy faoliyat turi sifatida "yo‘l-yo‘riq va maslahat berish" (64,3%) ko‘rsatilgan. Zamonaviy funksiyalar hisoblangan "psixologik qo‘llab-quvvatlash" (3,7%) va "amaliy treninglar" (2,5%) ko‘rsatkichlari juda past ekanligi aniqlangan.

5. Tizimdagi to‘siqlar va muammolar:

Eng asosiy muammo — mentorlar yetishmasligi (35,7%).

Shuningdek, motivatsiyaning pastligi (24,6%) va vaqt hamda resurslar tanqisligi (14,8%) tizim rivojiga to‘sqinlik qilmoqda.

Mentor va shogird o‘rtasidagi psixologik yoki professional nomuvofiqlik (11,9%) ham muhim to‘siq sifatida qayd etilgan.

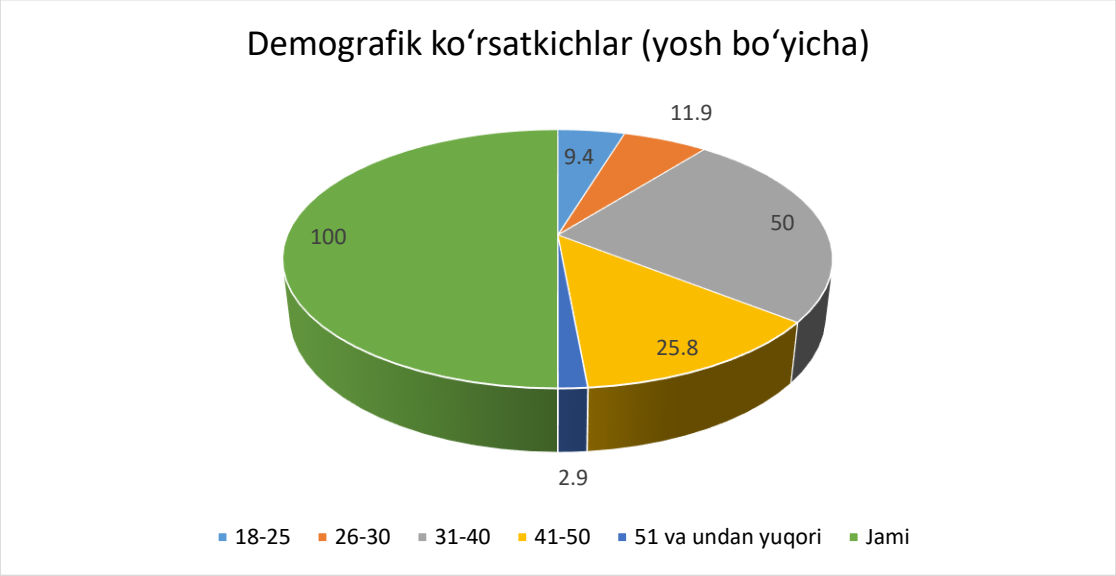
6. Mentorlikning korporativ muhitga ta’siri:

Respondentlarning 89,7 foizi mentorlik tizimining tashkilotdagi ish muhitiga ta’sirini ijobiy baholagan. Bu esa ushbu institutning jamoaviy birdamlikni mustahkamlovchi vosita ekanligidan dalolat beradi

Respondentlarning teng yarmi, ya’ni **50,0 foizi** (244 kishi) **31-40 yosh** toifasiga to‘g‘ri keladi. Sotsiologik nuqtayi nazardan, bu yosh guruhi professional shakllanish cho‘qqisida bo‘lgan, ham “shogird”, ham “ustoz” (mentor) sifatida faoliyat yurita oladigan eng samarali qatlam hisoblanadi.

41-50 yoshlilar respondentlarning **25,8 foizini (126 kishi)** tashkil etadi. Ushbu guruhning salmoqli ulushi mentorlik tizimida an’anaviylik va tajriba uzviyligini ta’minlashda muhim tayanch bo‘lib xizmat qiladi.

18-30 yoshlilar umumiy hisobda respondentlarning **21,3 foizini** tashkil etdi. Shulardan 18-25 yoshlilar **9,4 foizini** (46 kishi), 26-30 yoshlilar 11,9 foizini (58 kishi) tashkil etdi. Bu ko‘rsatkich mentorlik institutiga ehtiyojmand bo‘lgan “shogirdlar” qatlamining tadqiqotdagi ishtirokini ifodalaydi.



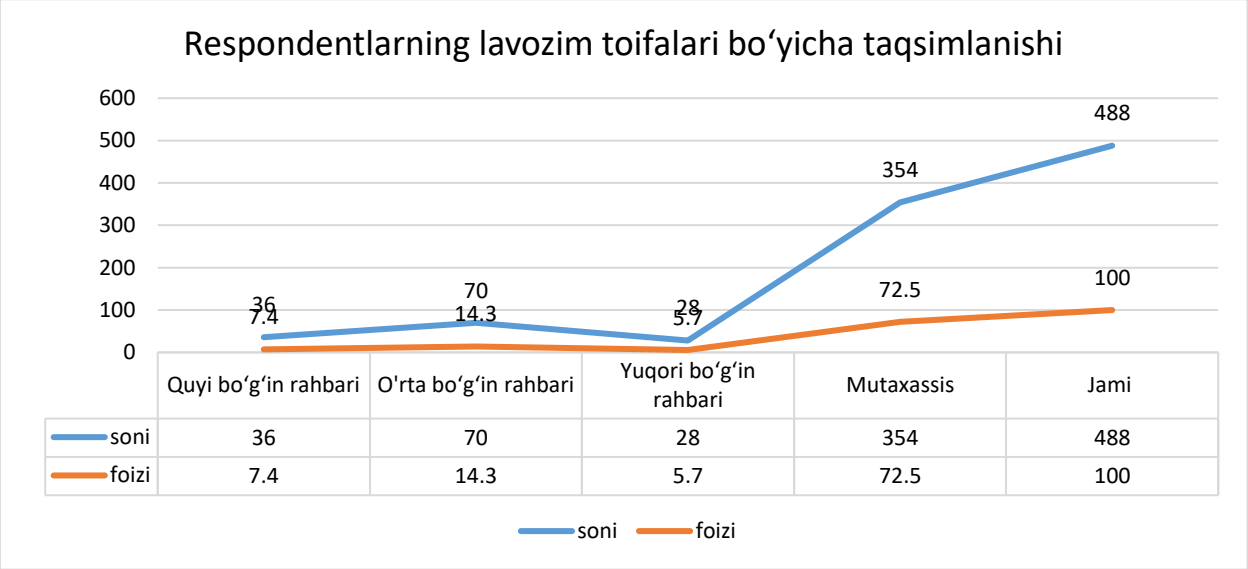
1-rasm. Demografik ko’rsatkichlar (yosh bo’yicha)[191]

Jami respondentlarning salkam uchdan bir qismi **(27,4 foiz)** boshqaruv bo‘g‘ini vakillaridir. **O‘rta bo‘g‘in rahbarlari (14,3 foiz - 70 kishi)** mentorlik jarayonlarini bevosita tashkil etuvchi va muvofiqlashtiruvchi asosiy guruh.

[191] Муаллиф томонидан ишланган диаграмма

Quyi bo‘g‘in rahbarlari (7,4 foiz - 36 kishi) amaliy tajriba uzatishda bevosita ishtirok etuvchi qatlam.

Yuqori bo‘g‘in rahbarlari (5,7foiz - 28 kishi) mentorlik institutining strategik ahamiyatini belgilab beruvchi va qaror qabul qiluvchi sub’yektlar. (3-rasm)



	Quyi bo‘g‘in rahbari	O'rta bo‘g‘in rahbari	Yuqori bo‘g‘in rahbari	Mutaxassis	Jami
soni	36	70	28	354	488
foizi	7.4	14.3	5.7	72.5	100

2-rasm. Respondentlarning lavozim toifalari bo’yicha taqsimlanishi

Demak, tahlil natijalari shuni ko‘rsatadiki, tashkilotda mentorlik tizimini joriy etishda “maqsadli guruh” sifatida 11–20 yil stajga ega xodimlarga alohida e’tibor qaratish lozim. Chunki ular eng katta tajriba egalari bo‘lishiga qaramay, “mentorlik” metodologiyasi bo‘yicha eng kam xabardor guruh bo‘lib qolmoqda. Vaholanki, aynan shu guruh mentorlar zaxirasining asosiy ustunini tashkil etishi kerak.

Хулоса

mentorlikning tashkilotdagi “ijtimoiy kapital”ni (ishonch, hamkorlik, umumiy qadriyatlar) oshirishdagi rolini isbotlaydi. Respondentlarning deyarli 90 foizi ijobiy ta’sirni qayd etishi, mentorlikning jamoaviy birdamlikni mustahkamlovchi vosita ekanligidan dalolat beradi. Mentorlik orqali tashkilotning qadriyatlari, ichki tartib-qoidalari va professional etikasi avloddan-avlodga osonroq o‘tadi. Bu esa “ijobiy ish muhiti” tushunchasining asosiy poydevori hisoblanadi. Mentor mavjudligi yangi xodimlarda adaptatsiya stressini, tajribali xodimlarda esa professional toliqish (burnout) xavfini kamaytiradi, chunki tajriba almashish jarayoni emotsional yordam bilan parallel kechadi.

Shunday ekan davlat boshqraruvida ayniqsa hozirgi tezkor stress menejment davrida oqilona boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko‘nikmasini shakllantirish va raxbar kadrlar kompetensiyasini oshirish qolaversa inson kapitali va uning zamonaviy boshqaruvdagi ahamiyatini kuchaytirish maqsadida shaffof va xolis, samarali natija beradigan institutsional mexanizmlar joriy etish dolzarbdir. Shu boisdan davlat boshqaruviga raxbar kadrlar zahirasini shakllantirishda

mentorlikning huquqiy shakllarini takomillashtirish, yaxlit tizim sifatida ishlashini ta’minlash, respublikamizda salohiyatli davlat fuqarolik xizmatchilari korpusini shakllantirishning samarali usuli sifatida taklif qilinadi.

Bundan tashqari,tizimning ijobiy nufuzi: Respondentlarning qariyb **90 foizi** mentorlikning tashkilotdagi ish muhitiga ta’sirini ijobiy baholaydi, bu esa tizimning jamoaviy birdamlikni mustahkamlovchi muhim vosita ekanligini tasdiqlaydi.

Xabardorlik va tayyorgarlik: Davlat xizmatchilarining **66,4 foizi** mentorlik haqida yetarli ma’lumotga ega. Ayniqsa, **6 yildan 10 yilgacha** ish stajiga ega bo‘lgan xodimlar tizimning “oltin fondi” va eng xabardor qatlami hisoblanadi.

Funksional cheklanganlik: Hozirgi kunda mentorlik asosan an’anaviy maslahat berish **(64,3%)** bilan cheklanib qolgan. Zamonaviy yondashuvlar — psixologik qo‘llab-quvvatlash **(3,7%)** va amaliy treninglar **(2,5%)** ko‘rsatkichlari juda past darajada.

Asosiy to‘siqlar: Tizim rivojlanishiga mentorlar yetishmasligi **(35,7%),** motivatsiyaning pastligi **(24,6%)** va vaqt tanqisligi asosiy to‘sqinlik qilmoqda. Mentorlik ko‘p hollarda asosiy ishdan chalg‘ituvchi qo‘shimcha “yuklama” sifatida qabul qilinmoqda. Tizimli uzilishlar: Har beshinchi tashkilotda **(21,7%)** mentor tanlash tizimi umuman mavjud emas, bu esa tajriba almashish zanjirida uzilish borligini ko‘rsatadi. Zaruriy choralar: Mentorlik tizimini samarali yo‘lga qo‘yish uchun uning huquqiy shakllarini takomillashtirish, mentorlarni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish hamda jarayonga psixologik ko‘mak va amaliy trening elementlarini integratsiya qilish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2025-yil 5-maydagi PF-78-sonli Farmoni,
2. “O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Davlat fuqarolik xizmatini yangi yondashuvlar asosida tashkil etish hamda professional va natijadorlikka yo‘naltirilgan davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2025-yil 19-iyundagi PF-95-sonli Farmoni
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 9-sentyabrdagi . “O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risidagi PF-158 son Farmoni 29.12.2023y.
4. Davlat xizmatida jamoatchilik bilan aloqalar faoliyatini rivojlantirish. M. Yunusov Darslik, “Akademiya nashriyoti” 2023-yil
5. The global economy.com sayti ma’lumotlari asosida tayyorlandi 2025-y.

6. Stat.uz sayti
7. Markaz Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 4-oktyabrdagi “Rahbar kadrlarni baholash markazini tashkil etish to‘g‘risida”gi 629-sonli qarori
8. BSA.uz sayti
9. X. Maxmadaminova “Davlat fuqarolik xizmatiga raxbar kadrlar tayyorlashda mentorlik tizimini boshqarishni takomillashtirish” mavzusi doirasida o‘tkazilgan so‘rovnomalar natijasi.
10. F. Yo‘ldosheva “O‘zbekiston Respublikasida Davlat fuqarolik xizmatining tashkiliyhuquqiy asoslarini takomillashtirish” mavzusidagi DSc dissertatsiyasi.

IQTISODIY
STATISTIKA KAFEDRASI
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti