

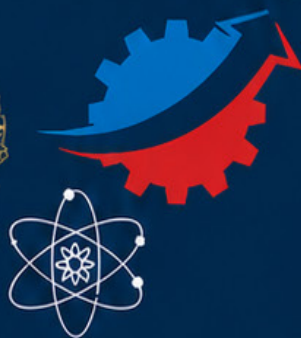
MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2026-YIL

IYUL/7-SON, II-QISM



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google
Scholar

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

OpenAIRE



ISSN: 3060-463X

РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ФИЛИАЛ В г. ТАШКЕНТЕ



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, iyul.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

Kalonova Moxigul Baxritdinovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

Mirzayev Kulmamat Djanzakovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Norboyev Odil Abrayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Karimova Nilufar Sadirdin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Pardaev Umidjon Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK

Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

OILAVIY KORXONALAR FAOLIYATINI BOSHQARISHNING TASHKILY MEXANIZMINI TIZIMLI TAHLILI	10
Sultonov Bobirmirzo Mavlonjon o'g'li	
NEW ZEALAND'S EXPERIENCE IN TRANSITIONING TO INFLATION TARGETING	21
Duskobilov Umidjon Sharofiddinovich	
ВЛИЯНИЕ ПАРАМЕТРОВ ПРОЦЕССА ТЕКУЧЕСТИ НА СВОЙСТВА ГРАНУЛИРОВАННЫХ МАТЕРИАЛОВ НА ОСНОВЕ УГОЛЬНЫХ ОТХОДОВ В РАМКАХ ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ	28
Абдуганиев Азизбек, Кулдашева Азиза	
BUDJET TUSHUMLARINI OSHIRISHDA BOJXONA TO'LOVLARIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI EKONOMETRIK BAHOLASH VA PROGNOZLASH	33
Fayzullayev Farrux Sharofovich	
O'ZBEKISTON KORXONALARIDA MOLYAVIY HISOBOTNING XALQARO STANDARTLARIGA (MHXS) O'TISHDA UCHRAYDIGAN ASOSIY MUAMMOLAR: SO'ROVNOMA NATIJALARI ASOSIDA TAHLIL	41
Safarova Gulbahor Nusratovna	
ТЕМИР YO'L TRANSPORTI INNOVATSION EKOTIZIMINI SHAKLLANTIRISH MODELI	45
Muradov Bahrom, Masharipov Ma'sud	
TIJORAT BANKLARIDA QARZ OLUVCHILARNING TO'LOVGA LAYOQATLILIGINI BAHOLASHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI	49
Soibov Jamshid Raxmatqulovovich	
O'ZBEKISTONDA CHEGARALARARO TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA BOJXONA XIZMATLARINI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI	56
Ergashev Qobiljon Ernazarovich	
TIJORAT BANKLARIDA ICHKI AUDITNING IQTISODIY MOHIYATI VA FUNKSIONAL EVOLYUTSIYASI: XALQARO STANDARTLARNING YANGI AVLADI ASOSIDAGI YONDASHUV	62
Narziyev Xayotjon Azamatovich	
MOLYAVIY INVESTITSİYALAR AUDITINI O'TKAZISH METODIKASINI VA AUDIT RISKLARINI BAHOLASHNI TAKOMILLASHTIRISH	69
Jumamurodov To'libay Yeldashbayevich	
MOLYAVIY HISOBOT IZOHLARIDA UZOQ MUDDATLI AKTIVLAR QADRSIZLANISHI YUZASIDAN OCHIB BERILADIGAN AXBOROTLAR TARKIBINI KENGAYTIRISH ORQALI HISOBOT SHAFFOFLIGINI OSHIRISH.	75
Fayzullayev Begzod Baxtiyor o'g'li	
XORIJIY MAMLAKATLAR TAJRIBASINI O'ZBEKISTON DAVLAT SEKTORI ICHKI AUDITIGA MOSLASHTIRISHNING KONSEPTUAL MODEL VA MUHIMLILIK DARAJALARINI ME'YORIY-HUQUQIY BAZAGA JORIY ETISH	82
Ismatillayev Baypo'lat Xushvaqtovich	
O'ZBEKISTONDA TOVAR YETKAZIB BERISH ZANJIRI ISHTIROKCHILARI FAOLIYATI VA BOJXONA NAZORATI TIZIMINING ZAMONAVIY HOLATI TAHLILI	90
Ergashev Qobiljon, Kilichov Nazar	
DAVLAT XARIDLARI BO'YICHA ICHKI AUDITNING XATARGA YO'NALTIRILGAN METODOLOGIYASI	96
Rajabov Shuxrat Ismayilovich	
TIJORAT BANKLARIDA ICHKI AUDIT XIZMATI TUSHUNCHASINING IQTISODIY MAZMUNI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI	101
Ismailov Azizbek Madaminovich	
YENGIL SANOAT KORXONALARIDA XATARGA YO'NALTIRILGAN ICHKI AUDIT METODIKASINI TAKOMILLASHTIRISH	109
Tojiyeva Shahlo Mahmatmurodovna	



IQTISODIY O'SISH OMILLARINI RIVOJLANISHIDA MOLIVAVIY XAVFLARNING TA'SIRI VA ULARNI KAMAYTIRISH IMKONIYATLARI	115
Turopova Nigora Xolmurod qizi	
QASHQADARYO VILOYATIDA YALPI HUDUDII MAHSULOT VA BANDLIK KO'RSATKICHLARI O'RTASIDAGI KORRELYATSION BOG'LIQLIK.....	118
Karimov Olimjon Akramovich	
ИННОВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ В Г. ТЕРМЕЗЕ В УСЛОВИЯХ РОСТА ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ	124
Токсонов Хуршид Эгамбердиевич	
VINOCHILIK SANOATI KORXONALARIDA BUXGALTERIYA HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH	129
Botirov Lazizbek Botirovich	
MEHNATGA HAQ TO'LASHNING IQTISODIY MAZMUNI, TASNIFI VA HISOB OBYEKT LARI SIFATIDAGI XUSUSIYATLARI	134
Anvar Raximov Maxmarasulovich	
IQTISODIY ISLOHOTLAR JARAYONIDA TIJORAT BANKLARI RESURS BAZASI SAMARADORLIGINI OSHIRISH MASALALARI	139
Marpatov Shavkat Mavlonxonovich	
TO'QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALAR UCHUN MOLIVALASHTIRISH MANBALARINI DIVERSIFIKATSİYALASHNING USTUVOR YO'NALISHLARI	145
Qurbonov Jasurbek Pozilovich	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....	150
Ташмухамедова Карима Саматовна	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....	156
Sultonmurod Qurbonov, Ahmadjon Ibadullaev, Elmira Teshabayeva, Umar Chorshanbiev	
ECONOMIC STRUCTURE AND DEVELOPMENT PRIORITIES FOR STRENGTHENING INTERREGIONAL ECONOMIC COOPERATION: EVIDENCE FROM NAMANGAN REGION	161
Sattarov R. A.	
MATERIALLARNING TARKIBI VA TUZILISHINING ULARNING XOSSALARIGA TA'SIRINI TAHLIL QILISH... ..	167
Tuxliyev Muslimbek Sherzod o'g'li	
REMOTE WORK AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: INSIGHTS FROM TASHKENT IT FIRMS.....	171
Narmurodova Sitara Aktamovna	
OPTIMIZING CONVERGENT-DIVERGENT ROCKET NOZZLE GEOMETRY (30°/10°) TO ENHANCE THE ALTITUDE PERFORMANCE OF MODEL ROCKETS USING SOLID SUGAR PROPELLANTS.....	176
Berdiyev Usmon Tolib o'g'li	
TIRBAND HUDUDLARDA SODIR BO'LAYOTGAN YO'L-TRANSPORT HODISALARINING TAHLILI.....	181
Xolmatov Umid Sadirdinovich	
TRANSPORT TIZIMIDA HARAKAT XAVFSIZLIGIGA KOMPLEKS TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI GIS-TSI ASOSIDA BAHOLASH VA KAMAYTIRISH (JIZZAX SHAHRI MISOLIDA)	186
Kamolov Otabek Quدراتovich	
DEVELOPMENT OF ELASTOMER COMPOSITIONS BASED ON LOCAL RAW MATERIALS FOR RAILWAY RAIL PADS AND EVALUATION OF THEIR DYNAMIC PROPERTIES.....	192
Ibadullaev Akhmadjan, Lesov Kuvandik, Samandarov Xushnudbek, Chorshanbiev Umar	
SHUDGORLANGAN YERLARNI EKISHGA TAYYORLASHDA QO'LLANILADIGAN MASHINA PLANKALI G'ALTAKMOLASINING PARAMETRLARINI ASOSLASH	198
Muqimova Davlatxon, Giyasidinov Abdumannob, Haydarov Murodjon	
HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON THE BUSINESS ENVIRONMENT IN UZBEKISTAN: A LITERATURE REVIEW	203
Dilafroz Kuchkorova	



KLASTERLARDA ASOSIY FAOLIYAT DAROMADLARI HISOBINI TAKOMILLASHTIRISH	209
Shirov Javlonbek Akbarovich	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ ESG..	215
Айтмуратова Улбике Жалгасовна	
KICHIK VA O'RTA BIZNES SUBYEKTLARI HAYOTIY AYLANISH BOSQICHLARINI ANIQLASH USULLARINI	
AUDITGA TASIRI: YOSHGA OID USUL	222
Muydinov Erkin Djamaldinovich	
HUDUDNING IJTIMOIIY-IQTISODIY RIVOJLANISHINI BOSHQARISHNING MINTAQAVIY XUSUSIYATLARI...	
.....	229
Raximov Jo'rabek Raximovich	
XALQARO MARKETING STRATEGIYALARINING NAZARIY ASOSLARI VA EKSPORT FAOLIYATIDAGI ROLI	
.....	236
Shoxida Ibadullayeva	
EKSPORT SAMARADORLIGINI OSHIRISH ORQALI MINTAQ RAQOBATBARDOSHLIGINI TA'MINLASH	
YO'LLARI.....	240
Matyoqubov Arslonbek G'ayrat o'g'li	
CHORRAHA SVETOFORLARINING AQLLI AVTOMATLASHTIRILGAN BOSHQARUV PARAMETRLARINI	
SUMO MODELI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	244
Bayozov Ravshan Rajabovich	
M-39 YO'LINING 989-1013 KMLARIDAGI TOG'LI HUDUDLARDA SODIR ETILGAN YTHLARNING	
TAHLILI ASOSIDA CHORA-TADBIRLAR ISHLAB CHIQISH SAMARADORLIGI.....	251
Shokirov Ozod G'aybullay o'g'li	
SHAHAR MAGISTRAL YO'LLARINING TUZILISHI VA TRANSPORT OQIMI	258
Xayrullo Raximovich Baynazarov	
ELEKTROMOBILLAR BATAREYALARINI TURLI IQLIM SHAROITLARIDA QIZDIRISH UCHUN	
SARFLANADIGAN ENERGIYA VA VAQT KO'RSATKICHLARINI OPTIMALLASHTIRISH	266
Qosimov Baxtiyor Axmatjonovich	
ELEKTROMOBILLARGA TEXNIK XIZMAT KO'RSATISH STANSIYALARI FAOLIYATINING BOSHQARUV	
MODEL.....	272
Xasanov Bunyodjon Ibragim o'g'li	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINING INVESTITSION SALOHİYATINI BAHOLASHNING HUDUDIIY	
XUSUSIYATLARI.....	279
Vaisov Dilshod, Madraximov Qahramon	
EKSPORT-LOGISTIKA INFRATUZILMASI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING XORIY DAVLATLARI	
TARJIBASI	285
Raimboyeva Mashhura Davronbek qizi	
TA'LIM JARAYONIDA SUN'IY INTELLEKT ASOSIDAGI ADAPTIV BAHOLASH TIZIMINI ISHLAB CHIQISH	
VA UNING SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	291
Madaminov Shoxruxbek Ma'rufjon o'g'li	
FERMENTLANGAN NO'XAT UNI VA BUG'DOY UNI ARALASHMASIDAN TAYYORLANGAN NONNING	
SIFATI VA OZIQAVIY QIYMATINI ASOSLASH.....	295
Kamolova Muxlisa, Barakayev Nusratilla	
QURILISH KORXONALARI UCHUN YASHIL STRATEGIK BOSHQARUV MODEL.....	302
G'ulomova Shaxlo Baxtiyor qizi	
ИССЛЕДОВАНИЕ ГИДРОГЕОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ СОЛЕВОГО ПЛАСТА И КАРСТА	
ТЮБЕГАТАНСКОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ	310
Холбаев Бахром, Курбанов Диярбек	
VALIKLI JINNING IKKI PICHQOLI TIZIMIDA TOLA AJRATISH JARAYONINING NAZARIY TAHLILI.....	314
Abdugapparova Sh.N., Yuldashev A.X.	



YO'L-TRANSPORT HODISALARI SODIR BO'LISHIDA HAYDOVCHINING PSIXOFIZIOLOGIK HOLATINING TA'SIRI.....	319
Ulkanov Sardorjon Sodiqjon o'g'li	
QISHLOQ MAHALLALARIDA MARKAZIY ISSIQLIK TIZIMLARINI VODOROD ENERGIYA GENERATORLARI ASOSIDA TASHKIL ETISHNING TEXNOLOGIK VA IQTISODIY ASOSLARI.....	323
Askarov Xasanjon, Jumaqulova Zulayho	
MUHIM AXBOROT INFRATUZILMASI OBYEKTLARINING RAQAMLI TRANSFORMATSIYASI SHAROITIDA KIBERXAVFSIZLIK BO'YICHA MUTAXASSISLARNI AMALIYOTGA YO'NALTIRILGAN TAYYORLASH.....	329
G'ulomov Sherzod Rajaboyevich	
BARBOTAJLI ABSORBER QURILMASINING GIDRAVLIK QARSHILIGINI TADQIQ ETISH.....	338
Xalilov Ismoiljon, Askarov Xasanjon	
MAXSUS IQTISODIY VA SANOAT ZONALARIDA KO'P TARMOQLI KORXONALAR FAOLIYATINI BOSHQARISHNING INSTITUTSIONAL VA TASHKILIY-IQTISODIY XUSUSIYATLARI.....	345
Xusanova Malohat Mingnorovna	
NEW ZEALAND'S EXPERIENCE IN TRANSITIONING TO INFLATION TARGETING.....	349
Duskobilov Umidjon Sharofiddinovich	
QURILISH MATERIALLARI SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRISH HAJMINI CHEKLAYOTGAN MUAMMOLAR.....	357
Toshpulatov Asronbek Mutalibovich	
РЕАЛИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ «ЗЕЛЁНОЙ» ЭНЕРГЕТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН.....	364
Матчанов Умирзак Сейтжанович	
MEHNAT BOZORI TRANSFORMATSIYASINING ZAMONAVIY SHAKLLARI: NAZARIY ASOSLAR VA GENDER JIHATLARI TAHLILI.....	371
Xasanova Shaxzoda Sarvar qizi	
GLOBALIZATSIYA SHAROITIDA YANGI O'ZBEKISTONDA IQTISODIY TA'LIM RIVOJLANISHINING TENDENSIYALARI VA ISTIQBOLLARI.....	375
Masharipova Maksuda Becnazarovna	
MEHNAT MUHOFAZASIDA INSON OMILINING O'RNI VA AHAMIYATI.....	380
Ashirqulova Qurbonoy, Nurbek Mamatov	
BILIMGA ASOSLANGAN AVTONOM AGENTLAR VA RAG TEXNOLOGIYALARI.....	387
Ibragimov Sanjarbek Salijanovich	
EKSPORT SALOHIYATINI BAHOLASHDA QIYOSIY USTUNLIK (BALASSA) INDEKSIDAN FOYDALANISH.....	395
Olchinboyev Otabek Abdusamad o'g'li	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN KORPORATIV MOLIYALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI.....	399
Abduraxmonov Farrux Talipjanovich	
HUJUMLARNI ANIQLASH TIZIMLARIDA TAHDID MODELINI ISHLAB CHIQISH.....	404
Barotova Zahro Akmaljon qizi	
G'ISHTNI QURITISH VA PISHIRISH JARAYONLARI.....	413
Askarov Xasanjon	
BUG' TURBINALI GENERATORLARNING SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ZAMONAVIY TEXNIK YECHIMLARI.....	417
Xudoyqulov Zoki, Eshbekov Muxriddin	
EFFECTIVE WAYS TO USE DEVICES OPERATING IN A MECHATRONICS SYSTEM.....	421
Makhammaillo Aliboyev	
KREATIV IQTISODIYOT VA GENDER INKLYUZIV RIVOJLANISH O'RTASIDAGI O'ZARO BOG'LIQLIK: XALQARO TENDENSIYALAR VA O'ZBEKISTON TAJRIBASI.....	427
Sharipova Aziza Faxriddin qizi	



DAVLAT TASHKILOTLARIDA MENTORLIK TIZIMINI JORIY ETISH HOLATI VA INNOVATSION MODELLAR TAHLILI	431
--	-----

Xurshida Maxmadaminova



DAVLAT TASHKILOTLARIDA MENTORLIK TIZIMINI JORIY ETISH HOLATI VA INNOVATION MODELLAR TAHLILI

Xurshida Maxmadaminova

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi mustaqil izlanuvchisi
E-mail: x.makhammadaminova@dsba.uz

Annotatsiya. Davlat tashkilotlarida rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida mentorlik tizimining amaldagi holati, uni davlat fuqarolik xizmatiga joriy etish bilan bog'liq muammolar hamda ushbu yo'nalishdagi mahalliy ilmiy yondashuvlar tahlil qilingan. Mentorlik zamonaviy boshqaruv vositasi sifatida baholanib, ilg'or xorijiy tajriba va uni O'zbekiston davlat fuqarolik xizmati tizimiga moslashtirish imkoniyatlari yoritilgan. Shuningdek, mentorlik tizimining samaradorlik ko'rsatkichlari, inson resurslaridan oqilona foydalanish va resurslarni optimallashtirish mexanizmlari ilmiy jihatdan asoslangan.

Kalit so'zlar: mentorlik, mentorlik tizimi, davlat fuqarolik xizmati, davlat tashkilotlari, rahbar kadrlarni tayyorlash, inson resurslarini boshqarish, professional rivojlanish, mentorlikni boshqarish, xorijiy tajriba, davlat xizmati islohotlari, samaradorlik ko'rsatkichlari, resurslarni optimallashtirish, institutsional rivojlanish, rahbarlik salohiyati.

Аннотация. Проведен анализ современного состояния внедрения системы наставничества в государственных организациях, ее роли в подготовке руководящих кадров и развитии кадрового потенциала государственной гражданской службы. Рассмотрены существующие проблемы внедрения института наставничества, отечественные научные подходы к данной проблематике, а также наставничество как современный инструмент управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделено изучению передового зарубежного опыта, возможностям его адаптации к системе государственной службы Республики Узбекистан, анализу инновационных моделей наставничества, показателей оценки эффективности и механизмов оптимизации кадровых и организационных ресурсов. По результатам исследования сформулированы предложения, направленные на совершенствование системы управления наставничеством в государственных организациях.

Ключевые слова: наставничество, государственная гражданская служба, подготовка руководящих кадров, система наставничества, управление наставничеством, государственные организации, управление человеческими ресурсами, профессиональное развитие, зарубежный опыт, реформирование государственной службы, показатели эффективности, оптимизация ресурсов, институциональное развитие.

Abstract. The current state of the mentorship system in the training of managerial personnel in state organizations is analyzed, together with the challenges associated with its implementation in the civil service and existing national scholarly approaches to this issue. Mentorship is examined as a contemporary management tool, while advanced international practices and their adaptation to the civil service system of Uzbekistan are evaluated. In addition, the study explores key performance indicators of mentorship, mechanisms for optimizing human and organizational resources, and approaches to improving the effectiveness of mentorship systems in public administration.

Keywords: mentorship, mentoring system, state civil service, state organizations, leadership development, management personnel training, human resource management, professional development, international experience, civil service reform, performance indicators, resource optimization, institutional development.

KIRISH

Davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini samarali yo'lga qo'yish nafaqat tajriba almashish, balki boshqaruvda vorisiylikni ta'minlashning muhim strategik omillaridan biri hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, hozirgi bosqichda mentorlik institutini joriy etish va rivojlantirish jarayoni yanada takomillashtirishni talab etadigan qator tizimli jihatlarga ega. Mazkur jihatlar kadrlar salohiyati, tashkiliy-huquqiy hamda metodik mexanizmlar bilan bevosita bog'liq bo'lib, mentorlik tizimining mustahkam funksional institut sifatida shakllanishini yanada rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Davlat boshqaruvi tizimida inson kapitalini rivojlantirish, malakali rahbar kadrlarni tayyorlash hamda institutsional salohiyatni mustahkamlashda mentorlik (mentoring) tizimi muhim boshqaruv vositalaridan biri sifatida e'tirof etiladi. So'nggi yillarda mentorlikka oid ilmiy tadqiqotlar, asosan, bilim va tajribani uzatish, professional kompetensiyalarni rivojlantirish, tashkilot samaradorligini oshirish hamda innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish masalalariga qaratilgan.

Mentorlik nazariyasining ilmiy asoslari dastlab Kram tomonidan **1985-yilda** ishlab chiqilgan bo'lib, muallif mentorlikni xodimning kasbiy va psixologik rivojlanishini ta'minlovchi uzoq muddatli hamkorlik jarayoni sifatida tavsiflaydi. Kram mentorlikning ikki asosiy funksiyasini — kasbiy rivojlanish (career functions) va psixologik qo'llab-quvvatlash (psychosocial functions)ni ajratib ko'rsatadi. Mazkur yondashuv bugungi kunda ham davlat xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini tashkil etishning muhim nazariy asoslaridan biri hisoblanadi.

Kathy E. Kram va Monica Higgins tadqiqotlarida zamonaviy tashkilotlarda an'anaviy mentor–shogird modelidan tashqari mentorlik tarmoqlari (developmental networks) konsepsiyasi ishlab chiqilgan bo'lib, unga ko'ra xodim bir vaqtning o'zida bir nechta mentordan professional yordam olishi mumkinligi ilmiy jihatdan asoslab berilgan. Ushbu yondashuv davlat tashkilotlarida ko'p bosqichli kompetensiyalarni rivojlantirish uchun dolzarb ahamiyat kasb etadi.

David Clutterbuck **2004 va 2014-yillardagi** tadqiqotlarida mentorlikni tashkilotlarda strategik boshqaruv vositasi sifatida baholab, samarali mentorlik dasturlarini joriy etishning asosiy shartlari sifatida mentorlarni tanlash, tayyorlash, monitoring qilish va natijadorlikni baholash mexanizmlarini taklif etadi. Uning fikricha, mentorlik dasturlarining muvaffaqiyati institutsional boshqaruv hamda muntazam monitoring tizimi bilan bevosita bog'liq.

Lois J. Zachary **2005-yilda** mentorlikni o'qitish va rivojlantirish texnologiyasi sifatida talqin qilib, zamonaviy mentorlik jarayonida sheriklik, o'zaro ishonch, refleksiya va uzluksiz o'rganish tamoyillari ustuvor ahamiyat kasb etishini ta'kidlaydi. Muallif mentorlikni nafaqat tajriba almashish vositasi, balki kasbiy kompetensiyalarni shakllantirishning innovatsion modeli sifatida ham baholaydi.

Davlat xizmatida mentorlikni joriy etish bo'yicha xalqaro tajribada OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) tomonidan davlat boshqaruvida inson resurslarini rivojlantirishga oid tavsiyalar muhim o'rin tutadi. OECD hisobotlarida davlat xizmatchilarining kasbiy salohiyatini oshirish, bilimlarni boshqarish (knowledge management), kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv hamda mentorlik tizimlarini rivojlantirish davlat boshqaruvini modernizatsiya qilishning muhim omillaridan biri sifatida baholanadi.

Shuningdek, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) dasturi materiallarida davlat xizmatini professionalashtirish, yangi davlat xizmatchilarini moslashtirish hamda rahbarlik salohiyatini rivojlantirishda mentorlik mexanizmlarini qo'llash bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Birlashgan Qirollik, Kanada, Avstraliya va Singapur davlat xizmatlarida mentorlik tizimi rahbar kadrlarni tayyorlashning muhim tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. Mazkur mamlakatlarda mentorlik dasturlari individual rivojlanish rejalari, kompetensiyalarni baholash, raqamli platformalar orqali monitoring olib borish hamda mentorlar faoliyatini sertifikatlash elementlarini o'z ichiga oladi.

O'zbekistonda davlat fuqarolik xizmatini takomillashtirish, rahbar kadrlarni tayyorlash va inson resurslarini boshqarish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar mentorlik tizimini rivojlantirish uchun huquqiy hamda institutsional asos yaratmoqda. Davlat fuqarolik xizmatini rivojlantirish, kadrlar salohiyatini oshirish va uzluksiz kasbiy rivojlanishni ta'minlashga qaratilgan normativ-huquqiy hujjatlar mentorlikni davlat boshqaruvi tizimida joriy etish imkoniyatlarini yanada kengaytirmoqda. Shu bilan birga, amaldagi ilmiy tadqiqotlar tahlili davlat tashkilotlarida mentorlikni tashkil etishning yagona modelini shakllantirish, mentorlarni tayyorlash va sertifikatlash tizimini rivojlantirish, mentorlik samaradorligini baholash indikatorlarini takomillashtirish hamda raqamli monitoring mexanizmlarini yanada rivojlantirish istiqbollari mavjudligini ko'rsatadi.

Ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, mavjud tadqiqotlarning aksariyati mentorlikning umumiy nazariy asoslari va korporativ sektordagi amaliyotiga bag'ishlangan bo'lib, davlat tashkilotlari uchun moslashtirilgan innovatsion mentorlik modellarini ishlab chiqish, ularning samaradorligini baholash mezonlarini takomillashtirish hamda milliy mentorlik tizimini shakllantirish yo'nalishlari ilmiy izlanishlarni yanada kengaytirishni talab etadi. Mazkur holat tadqiqot mavzusining dolzarbligini belgilaydi hamda davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini joriy etishning innovatsion modelini ishlab chiqish zaruratini asoslaydi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotda davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini joriy etish holatini baholash hamda innovatsion mentorlik modellarini ishlab chiqish maqsadida kompleks metodologik yondashuv qo'llanildi. Tadqiqot metodologiyasi tizimli, institutsional va kompetensiyaviy yondashuvlarga asoslanib, nazariy hamda empirik



tadqiqot usullarining uyg'unligi asosida tashkil etildi.

Tadqiqotning nazariy asosini davlat boshqaruvi, inson resurslarini boshqarish, bilimlarni boshqarish (Knowledge Management), tashkilotlarda o'rganish (Organizational Learning), kompetensiyaviy boshqaruv hamda mentorlik nazariyalari tashkil etadi. Xususan, K. Kram, D. Clutterbuck, L. Zachary, M. Higgins, shuningdek, OECD va SIGMA ekspertlarining davlat xizmatida mentorlikni rivojlantirishga oid konseptual yondashuvlari metodologik asos sifatida qabul qilindi.

Tadqiqot davomida quyidagi ilmiy metodlardan foydalanildi:

Tizimli tahlil (System Analysis) – davlat tashkilotlarida mentorlik tizimining tarkibiy elementlari, ular o'rtasidagi funksional bog'liqlik hamda boshqaruv mexanizmlarini aniqlashda qo'llanildi.

Qiyosiy tahlil (Comparative Analysis) – O'zbekiston amaliyoti Buyuk Britaniya, Kanada, Singapur, Janubiy Koreya va boshqa rivojlangan davlatlar tajribasi bilan solishtirildi hamda ilg'or amaliyotlar tahlil qilindi.

Institutsional tahlil – mentorlik tizimini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar, tashkiliy mexanizmlar hamda davlat organlarining vakolatlari o'rganildi.

Kontent tahlili (Content Analysis) – qonunchilik hujjatlar, strategiyalar, ilmiy maqolalar, xalqaro tashkilotlar hisobotlari hamda idoraviy hujjatlar mazmunan tahlil qilindi.

Statistik tahlil – mentorlik dasturlarining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar, monitoring natijalari va so'rovnoma ma'lumotlari umumlashtirildi hamda tahlil qilindi.

Sotsiologik tadqiqot metodlari – davlat xizmatchilari, mentorlar va menteelar o'rtasida anketa so'rovlari hamda yarim tuzilgan intervyular o'tkazish orqali amaliy ma'lumotlar yig'ildi.

Ekspert baholash usuli (Expert Assessment) – davlat boshqaruvi, inson resurslari va ilmiy-pedagogik faoliyat sohasidagi mutaxassislarning fikrlari asosida mentorlik tizimining mavjud holati hamda istiqboldagi rivojlanish yo'nalishlari baholandi.

SWOT tahlili – davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini joriy etishning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyatlari hamda tahdidlari aniqlashtirildi.

Tadqiqotning empirik bazasini O'zbekiston Respublikasi davlat organlari va tashkilotlarida faoliyat yuritayotgan davlat fuqarolik xizmatchilari, rahbar kadrlar, mentorlar hamda mentorlik dasturlarida ishtirok etayotgan xodimlar tashkil etdi. Empirik ma'lumotlar anketa so'rovlari, ekspert intervyulari, rasmiy statistik ma'lumotlar, idoraviy hisobotlar hamda ochiq axborot manbalari asosida shakllantirildi.

Olingan ma'lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilishda statistik umumlashtirish, grafik va jadval usullari, qiyosiy baholash hamda mantiqiy tahlil metodlaridan foydalanildi. Olingan natijalar asosida davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini joriy etishning amaldagi holati baholandi, uning rivojlantirilishi lozim bo'lgan jihatlari aniqlandi hamda innovatsion mentorlik modelini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi.

Mazkur metodologik yondashuv tadqiqotning ilmiy ishonchliligi, obyektivligi va amaliy ahamiyatini ta'minlashga, shuningdek, davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini boshqarishning samarali modelini ishlab chiqishga xizmat qiladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston Respublikasi Kambag'allikni qisqartirish va bandlik vazirligi misolida eng katta kadrlar qo'nimsizligi o'rta bo'g'in rahbarlari (bo'lim va boshqarma boshliqlari) hissasiga to'g'ri kelmoqda. Tahliliy ma'lumotlarga ko'ra, ushbu toifadagi 128 nafar xodim ishga qabul qilinib, 98 nafari bilan mehnat munosabatlari yakunlangan.

Oxirgi uch yilda (**2023–2025-yillarda**) aynan shu bo'g'inda 56 nafar rahbarning ishdan ketishi tizimda "rahbarlik vorisligi" (succession planning) mexanizmini yanada takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi. Mazkur holat mentorlik tizimini nafaqat rasmiy jarayon sifatida, balki kadrlarni tizimda saqlab qolish hamda ularning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim vositasi sifatida yanada rivojlantirish zarurligini tasdiqlaydi.

O'tkazilgan so'rovlar natijalariga ko'ra, davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlaridan biri sifatida mentorlar salohiyatini oshirish masalasi (35,7 foiz) qayd etilgan. Mazkur holat tajribali mutaxassislarning yetarli emasligini emas, balki mavjud kadrlarning mentorlik kompetensiyalarini rivojlantirish va ularni ushbu mas'uliyatli faoliyatga yanada tayyorlash zarurligini anglatadi. Shu bilan birga, tizim samaradorligini yanada oshirish uchun motivatsiyani kuchaytirish (24,6 foiz), vaqt va resurslardan samarali foydalanish (14,8 foiz) kabi omillarga alohida e'tibor qaratish maqsadga muvofiq. Bu esa mentorlik faoliyatini asosiy ish jarayoniga uyg'unlashtirish imkonini beradi.

Ekspertlarning fikricha, mentorlik tizimini yanada takomillashtirishda e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan yo'nalishlardan biri uning byurokratik jarayonlardan xoli holda samarali tashkil etilishidir. Ayrim hollarda mentorlik jarayoni xodimlarning kasbiy rivojlanishidan ko'ra hisobot va hujjatlarni rasmiylashtirishga ko'proq

yo'naltirilishi kuzatiladi. Shu bois mentorlik tizimini amaliy natijadorlikka yo'naltirish, uning mazmun-mohiyatini yanada boyitish va kasbiy rivojlanishga xizmat qiluvchi samarali mexanizm sifatida rivojlantirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Shu nuqtayi nazardan, ushbu paragrafda davlat tashkilotlarida mentorlik tizimining samarali faoliyat yuritishini yanada rivojlantirish bilan bog'liq institutsional jihatlar, kadrlar va vaqt resurslaridan oqilona foydalanish, shuningdek, huquqiy maqomni takomillashtirish masalalari empirik ma'lumotlar hamda ekspert xulosalari asosida atroflicha tahlil qilinadi.

Tadqiqot davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlashda mentorlik (ustoz-shogird) tizimining samaradorligini baholashga qaratildi. Tadqiqot jarayoni ikki bosqichli bo'lib, miqdoriy va sifat yondashuvlari asosida tashkil etildi.

Birinchi bosqichda davlat fuqarolik xizmatchilari orasida ustoz-shogird tizimining amaldagi holati bo'yicha umumiy manzarani aniqlash maqsadida anketa so'rovlari o'tkazildi.

Ikkinchi bosqichda esa sohada aniqlangan dolzarb masalalar hamda ularning strategik yechimlarini tahlil qilish maqsadida ekspert so'rovlari usulida ma'lumotlar to'plandi.

Tadqiqotning ishonchligini ta'minlash maqsadida har ikki turdagi so'rov davomida respondentlar tarkibi ijtimoiy-demografik hamda kasbiy jihatdan muvozanatlashtirildi.

Anketa so'rovlarida jami 488 nafar respondent qatnashgan bo'lib, ularning 52,5 foizini (256 nafar) erkaklar, 47,5 foizini (232 nafar) esa ayollar tashkil etdi. Tanlanma majmuasida erkaklar va ayollar ulushining deyarli teng taqsimlanganligi, ya'ni ular o'rtasidagi farq atigi 5 foizni tashkil etishi tadqiqotning reprezentativligini ko'rsatadi. Mazkur holat olingan natijalarning jamiyatning har ikkala jins vakillari uchun ham xos ekanligini anglatadi (1-rasm).



1-rasm. Demografik ko'rsatkichlar¹

Respondentlarning teng yarmi, ya'ni 50 foizi (244 nafar), **31–40 yosh** toifasiga to'g'ri keladi. Mazkur yosh guruhi professional shakllanishning eng faol bosqichida bo'lib, ham shogird, ham ustoz-mentor sifatida samarali faoliyat yurita oladigan qatlam hisoblanadi.

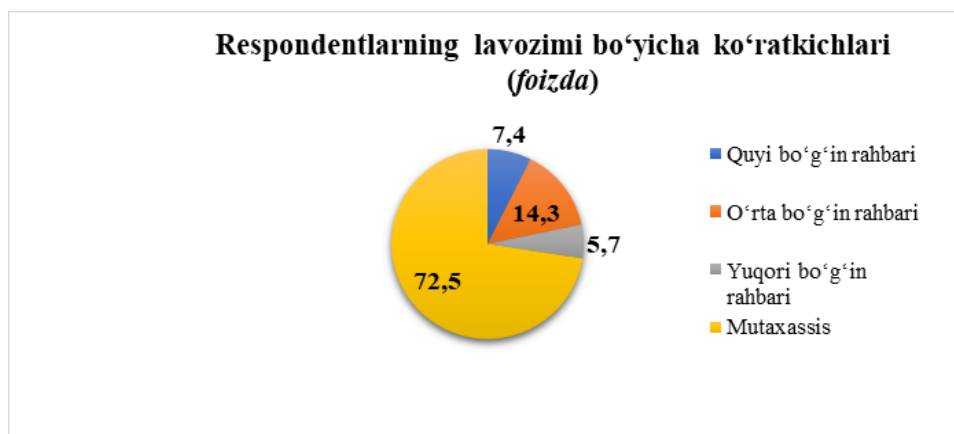
Tadqiqot ishtirokchilarining egallab turgan lavozimlari bo'yicha taqsimoti mentorlik institutining ijtimoiy iyerarxiyadagi o'rnini tushunish uchun muhim empirik asos bo'lib xizmat qiladi.

Respondentlarning mutlaq ko'pchiligi (72,5 foiz), ya'ni 354 nafari bevosita ijrochi mutaxassislardir. Mazkur qatlam mentorlik tizimining asosiy "iste'molchisi", ya'ni mentilar yoki kelgusidagi potensial mentorlar zaxirasi hisoblanadi. Ularning yuqori ulushi tadqiqot natijalarining amaliy yo'naltirilganligini ta'minlaydi.

Jami respondentlarning salkam uchdan bir qismi (27,4 foiz) boshqaruv bo'g'ini vakillaridan iborat. O'rta bo'g'in rahbarlari (14,3 foiz — 70 nafar) mentorlik jarayonlarini bevosita tashkil etuvchi va muvofiqlashtiruvchi asosiy guruh hisoblanadi.

Quyi bo'g'in rahbarlari (7,4 foiz — 36 nafar) amaliy tajribani uzatishda bevosita ishtirok etuvchi qatlam hisoblanadi.

Yuqori bo'g'in rahbarlari (5,7 foiz — 28 nafar) esa mentorlik institutining strategik ahamiyatini belgilovchi hamda qaror qabul qiluvchi subyektlar hisoblanadi(2-rasm).

2-rasm. Respondentlarning lavozimi bo'yicha ko'rsatkichlari²

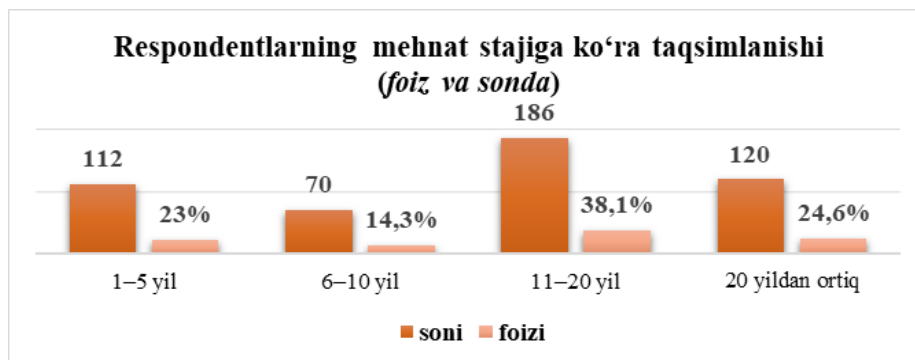
Tajribali va barqaror mutaxassislar (**11–20-yil** ish stajiga ega) respondentlarning eng katta qismini, ya'ni 38,1 foizini (186 nafar) tashkil etib, ular nafaqat o'z sohasining yetuk mutaxassislari, balki eng samarali ustozlar sifatida ham namoyon bo'ladilar.

Yuqori ish stajiga ega ekspertlar (**20-yildan ortiq**) respondentlarning 24,6 foizini (120 nafar) tashkil etadi. Mazkur guruh katta amaliy tajribaga ega bo'lib, mentorlik tizimining strategik poydevori, korporativ madaniyat va an'analarni davom ettiruvchi muhim salohiyat hisoblanadi.

Yangi avlod mutaxassislari (**1–5-yil** ish stajiga ega) ishtirokchilarning 23 foizini (112 nafar) tashkil etib, mehnat faoliyatini nisbatan yaqinda boshlagan qatlam hisoblanadi. Ular mentorlik institutining asosiy maqsadli auditoriyasi bo'lib, tajribali hamkasblarining ko'magiga eng ko'p ehtiyoj sezadigan guruhdir.

Shakllanish bosqichidagi kadrlar (**6–10-yil** ish stajiga ega) respondentlarning 14,3 foizini (70 nafar) tashkil etib, kasbiy ko'nikmalari izchil mustahkamlanib borayotgan mutaxassislardir.

Mazkur tadqiqotda, shuningdek, sotsiologik ma'lumotlarni to'plashning ekspert so'rovi usulidan foydalanildi. Unda jami 30 nafar ekspert ishtirok etdi. Tanlanma maqsadli saralash, ya'ni "**qor uyumi**" usulida — oldingi ekspert keyingi ekspertlarni tavsiya etishi tamoyili asosida shakllantirildi. Ishtirokchilar tarkibi kasbiy kompetensiyasi, ish staji hamda jinsi xususiyatlariga ko'ra saralandi. Ularning asosiy qismini **11-yildan ortiq** ish stajiga ega bo'lgan yuqori bo'g'in rahbarlari va ilmiy darajali mutaxassislar tashkil etdi. Mazkur guruh boy amaliy tajriba hamda zamonaviy boshqaruv bilimlarini o'zida mujassam etgan (3-rasm).

3-rasm. Mehnat stajiga ko'ra taqsimlanish³

So'rovda ayol va erkak ekspertlarning ishtirok etgani ularning qarashlaridagi o'ziga xos jihatlarni ishonch va ehtiyotkorlik nuqtayi nazaridan tahlil qilish imkonini berdi.

Ekspert so'rovi instrumentariysi sifatida 12 ta savoldan iborat tartiblashtirilgan so'rovnomadan foydalanildi. Savollar tanlash imkonini beruvchi yopiq (javob variantlari keltirilgan) hamda ekspertlarning shaxsiy fikrini bayon etishga imkon beruvchi ochiq formatlarda ishlab chiqildi.

Tadqiqot mentorlik tizimining amaldagi holatini empirik jihatdan o'rganish uchun asos yaratdi. Xususan, respondentlarning mazkur tizim haqidagi xabardorligi, uning samaradorlik ko'rsatkichlari hamda karyera lifti sifatida kasbiy o'sish imkoniyatlari bilan o'zaro integratsiyasi kabi masalalar atroflicha tahlil qilindi.

2 Muallif ishlanmasi

3 Muallif ishlanmasi

Tadqiqotlarimiz davomida ushbu masala yuzasidan ko'plab ilg'or xorijiy davlatlarning davlat xizmatida mentorlik dasturlaridan foydalanish va ularni samarali qo'llash bo'yicha amaliy mexanizmlar o'rganildi. Singapur, Daniya, Germaniya va Birlashgan Arab Amirliklarida mentorlik tizimini joriy etish davlat boshqaruvida inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion yondashuvlar bilan tavsiflanadi.

Xususan, Singapurda davlat xizmatchilari uchun mentorlik tizimi kompetensiyalarga asoslangan holda raqamli platformalar bilan integratsiyalashgan tarzda amalga oshiriladi. *Civil Service College Singapore* tomonidan ishlab chiqilgan dasturlarda individual rivojlanish rejalari hamda tajribaviy o'qitish usullari qo'llaniladi. Mazkur yondashuv David A. Kolbning⁴ tajribaviy o'rganish nazariyasiga asoslanib, **“learning by doing”** tamoyili orqali samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Germaniyada mentorlik tizimi demokratik boshqaruv va ishonchga asoslangan tashkilot madaniyati bilan chambarchas bog'liq. Bu yerda *peer-to-peer* va jamoaviy mentorlik modellari keng tarqalgan bo'lib, xodimlar o'rtasida bilim almashish erkin muhitda amalga oshiriladi. Mazkur yondashuv Etienne Wenger tomonidan ilgari surilgan **“amaliyot jamoalari”** (*Communities of Practice*) konsepsiyasiga tayanadi. Germaniyada mentorlik tizimi dual ta'lim modeli bilan ham chambarchas bog'langan. Davlat va xususiy sektor hamkorligida tajribali mutaxassislar yosh kadrlarga ish jarayonida yo'l-yo'riq ko'rsatadi. Ushbu tizim amaliy ko'nikmalarni shakllantirishga qaratilgan bo'lib, *Vocational Education and Training* konsepsiyasiga asoslanadi. Shu bilan birga, Kathy E. Kram ta'kidlaganidek, mentorlik nafaqat kasbiy, balki psixo-sotsial qo'llab-quvvatlashni ham ta'minlaydi.

Birlashgan Arab Amirliklarida mentorlik tizimi raqamli transformatsiya siyosatining ajralmas qismi hisoblanadi. Davlat xizmatchilari uchun sun'iy intellekt (AI) asosida mentor–menti moslashtirish, onlayn monitoring hamda KPI asosida baholash mexanizmlari joriy etilgan. Mazkur yondashuv *data-driven* boshqaruv konsepsiyalariga tayanib, inson resurslarini samarali boshqarish imkonini beradi.

Shu o'rinda Gruzija davlat xizmati samaradorligi so'nggi yillarda xalqaro tashkilotlar tomonidan ijobiy baholanayotgani hamda davlat boshqaruvini isloh qilishdagi muhim tajribalardan biri sifatida e'tirof etilayotganini inobatga olib, ushbu mamlakat tajribasini tahlil qilish maqsadga muvofiqdir.

Avvalo, Gruziyada davlat boshqaruvi samaradorligini baholovchi asosiy ko'rsatkichlardan biri Jahon bankining **“Government Effectiveness”** indeksi hisoblanadi. **2023-yilda** mazkur ko'rsatkich 77,8 protsentil darajaga yetgan bo'lib, bu mamlakatning dunyo davlatlari orasida yuqori o'rinlarni egallayotganini ko'rsatadi. Shuningdek, **1996-yildan 2023-yilgacha** mazkur indeksning **–0,64** dan **0,79** gacha o'sgani davlat boshqaruvi sifatining uzoq muddatli yaxshilanganini tasdiqlaydi.

Gruziyada davlat xizmatida mentorlik (ustoz-shogird) tizimi so'nggi yillarda kadrlar salohiyatini oshirish, yangi xodimlarni tezroq moslashtirish hamda institutsional xotirani saqlash vositasi sifatida shakllantirilgan. Mazkur jarayon, ayniqsa, *Civil Service Bureau of Georgia* tomonidan muvofiqlashtiriladi.

Shuningdek, davlat boshqaruvida mentorlik tizimining maqsadlari, asosiy vazifalari, ilmiy asoslari, rag'batlantirish mexanizmlari hamda ta'sir choralari kompleks tarzda ishlab chiqilgan va tizimlashtirilgan. Ushbu tizim davlat xizmatchilarini tayyorlashda yangi qabul qilingan xodimlarni ish jarayoniga tezkor integratsiya qilish, amaliy bilim va ko'nikmalarni yetkazish, davlat boshqaruvida samaradorlik hamda hisobdorlikni oshirish, shuningdek, liderlik salohiyatini rivojlantirishga xizmat qiladi. Mazkur yondashuv **Human Resource Management** va **Public Administration** nazariyalari hamda prinsiplari asosida shakllantirilgan.

Mentorlik tizimi quyidagi ilmiy konsepsiyalarga asoslanadi:

a) Ijtimoiy o'rganish nazariyasi. Mazkur nazariya Albert Bandura tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, uning asosiy prinsipi xodimlarning tajribali mentorlarni kuzatish va ularga ergashish orqali o'rganishiga asoslanadi.

Bundan tashqari, davlat idoralarida **“on-the-job learning”** yondashuvi samaradorligini oshirish, davlat tashkilotlarida qoidalar va normalarni avloddan avlodga uzatish hamda mentorlik orqali institutsional barqarorlikni ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi. Har bir lavozim uchun zarur kompetensiyalar aniqlanib, mentorlar aynan shu kompetensiyalarni rivojlantirishga yo'naltiriladi. Ushbu jarayonlar quyidagi mexanizmlar asosida amalga oshiriladi. Ya'ni:

- mentorlarni tanlash tajribali va yuqori samaradorlik ko'rsatgan xodimlar asosida tashkil etiladi;
- juftlash (*matching*) — yangi xodim va mentor o'rtasidagi muvofiqlik ta'minlanadi;
- individual rivojlanish rejasi (**IDP**) ishlab chiqiladi;
- muntazam uchrashuvlar hamda amaliy topshiriqlar tashkil etiladi;
- baholash va monitoring tizimi joriy etiladi. Ushbu jarayonlarning eng muhim jihati shaffoflik va hisobdorlikni ta'minlash bo'lib, ular ko'pincha raqamli **HR** platformalari orqali nazorat qilinadi;
- aholi ishonchi ham muhim indikator hisoblanadi. **United Nations Development Programme** tadqiqotlariga ko'ra, Gruziyada davlat xizmatiga ishonch darajasi taxminan **67 %** ni tashkil etadi. Bu ko'rsatkich ko'plab rivojlanayotgan davlatlar bilan solishtirganda yuqori darajada ekanligini namoyon etadi.

4 Kolb, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall, 1984.



Shu bilan birga, davlat xizmatchilarining 80 %⁵ i o'z ishidan faxrlanishi tizimda ichki motivatsiya yuqori ekanligini ko'rsatadi. Gruziya tajribasi bir qator ijobiy natijalarni namoyon etgan. Shu bois ilmiy tadqiqotlar va so'rovnomalar natijalariga ko'ra, ushbu tizimni boshqarish hamda takomillashtirish orqali quyidagi ijobiy ko'rsatkichlarga erishilganini kuzatish mumkin. Jumladan, xodimlarning adaptatsiya davri qisqargan, ish samaradorligi oshgan, kadrlar almashinuvi kamaygan, davlat xizmatchilari o'rtasida bilim almashinuvi kuchaygan, davlat xizmati samaradorligi bo'yicha xalqaro standartlar bilan uyg'unlik oshgan hamda uzluksiz kasbiy rivojlanish uchun qulay sharoit yaratilgan.

Shunday ekan, yuqorida ko'rib chiqilgan rivojlangan davlatlar tajribalaridan kelib chiqib, xulosa qilish mumkinki, mazkur davlatlarda mentorlik tizimini joriy etishda raqamli platformalar, jamoaviy o'rganish, dual ta'lim hamda sun'iy intellekt texnologiyalarining uyg'unligi asosiy omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Mazkur yondashuvlarning barchasi zamonaviy ilmiy nazariyalar bilan mustahkamlangan.

Tahlillarimiz natijasida ta'kidlash joizki, har bir davlatning geografik joylashuvi, etnik tarkibi, milliy xususiyatlari, ma'naviy va ijtimoiy qadriyatlari, shuningdek, jamiyatdagi axloqiy hamda etik me'yorlari davlat boshqaruvi, xususan, davlat fuqarolik xizmatining o'ziga xos shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi. Ushbu jihatlarni inobatga olgan holda xulosa qilish mumkinki, Singapur, Daniya, Germaniya, Birlashgan Arab Amirliklari va Gruziya davlat xizmatidagi mentorlik tizimlarini O'zbekiston sharoitiga moslashtirishda ularni to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish emas, balki institutsional va madaniy xususiyatlarga mos keladigan gibrid modelni yaratish maqsadga muvofiqdir (4-rasm).



4-rasm. Xalqaro davlat xizmatida mentorlik tizimining qiyosiy rivojlanish modellari⁶

Albatta, bu kabi xorijiy davlatlarning tajribalarini ko'plab keltirish mumkin. Eng muhimi esa O'zbekiston Respublikasining milliy qadriyatlari, jamiyatdagi umumiy prinsiplar hamda normativ-huquqiy baza talablariga muvofiq tarzda o'ziga xos tizimni ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Davlatlarning siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi ularning geografik joylashuvi, qo'shni davlatlari hamda qardosh xalqlarning umumiy tamoyillari bilan uyg'un holda shakllanadi. Shu bois Respublikamizning Markaziy Osiyo hududida joylashgani, turkiy tilli davlatlar bilan mushtarakligi, islom madaniyati ta'sirida shakllangan ma'naviy qadriyatlari hamda yaqin qo'shni xalqlarning an'analari milliy boshqaruv yondashuvlarining o'ziga xos rivojlanishiga xizmat qilgan. Mazkur omillarni hisobga olgan holda, azaliy milliy qadriyatlarga tayangan boshqaruv va yo'naltirish usullaridan foydalanish samarali natijalarga erishish imkonini beradi.

Shu jumladan, o'zbek oilalarida kattalarga hurmat, kichiklarga izzat va g'amxo'rlik bilan munosabatda bo'lish qadriyat darajasida shakllangan. Biz taklif qilayotgan davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini boshqarishni takomillashtirish jarayoni kompleks institutsional-uslubiy yo'riqnomalar hamda bosqichlar orqali respublikamiz davlat xizmatchilari uchun mos, ishonchli va samarali mexanizm bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Shu bois quyida ushbu tizimni joriy etish yuzasidan zarur siyosiy, tashkiliy va iqtisodiy usullar hamda bosqichlar taklif etiladi. Bular jumlasiga siyosiy-ijtimoiy omillar, tashkiliy-iqtisodiy omillar, boshqaruv va huquqiy omillar, natijaviy hamda samaradorlik ko'rsatkichlari, shuningdek, monitoring va takomillashtirish bosqichlari kiradi. Bunda amaldagi qonunchilik hujjatlariga hamohang holda qo'shimcha boshqaruv mexanizmlarini joriy

5 UNDP Georgia November 29,2019

6 Muallif ishlanmasi

etish hamda zarur o'zgartirish va qo'shimchalarni kiritish imkoniyati mavjud.

1. Milliy raqamli mentorlik platformasini yaratish.

Mazkur jarayonning dastlabki bosqichida vazirlik yoki qo'mitalarning **HR** bo'linmalari bilan hamkorlikda pilot loyiha sifatida markaziy apparat xodimlarini mentorlik tizimi bilan tanishtirish, media kampaniyalar o'tkazish, uslubiy qo'llanmalarni taqdim etish hamda ularni yaratiladigan mentorlik platformasiga (mentor yoki shogird sifatida) jalb etish tavsiya etiladi. Shuningdek, ushbu platforma orqali jarayonni boshqarish, faoliyatni monitoring qilish hamda erishilgan natijalarga muvofiq rag'batlantirish yoki tegishli ta'sir choralari qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Mazkur jarayon dastlab oddiy ko'rinishi mumkin, biroq vaqt o'tishi bilan **HR** bo'limlari faoliyatida tashkiliy va iqtisodiy xarajatlarni optimallashtirish imkoniyatlari kengayadi. Jumladan, xodimlarni malaka oshirish xarajatlarini kamaytirish, ularning adaptatsiya muddatini qisqartirish va samaradorligini oshirish, obyektiv ichki kadrlar zaxirasini (**leadership pipeline**) shakllantirish, rahbar kadrlar reyestrini yaratish, xodimlarning karyera rivojlanishini monitoring qilish, **assessment** jarayonlarini tashkil etish hamda aniqlangan kompetensiya ehtiyojlarini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish imkoniyati yaratiladi. Natijada inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan samarali institutsional-uslubiy mexanizm shakllanadi.

Bundan tashqari, xodimlar faoliyatini **KPI** ko'rsatkichlari asosida baholash uchun shaffof hisobot tizimini yaratish imkoniyati ham yuzaga keladi.

Qolaversa, davlat organlarida mentorlik tizimini raqamli platforma orqali boshqarish va uni kadrlar siyosatining muhim bo'g'iniga aylantirish davlat idoralari faoliyatiga, rahbar kadrlarni tayyorlash hamda lavozimlarga tayinlash jarayonlariga nisbatan jamoatchilik ishonchi va sodiqligini yanada mustahkamlashga xizmat qiladi. Bu esa davlat organlari va fuqarolar o'rtasidagi o'zaro ishonchni mustahkamlash, davlat boshqaruviga bo'lgan ishonchni yanada oshirish hamda rahbar kadrlar tomonidan qabul qilinayotgan qarorlarning samarali va o'z vaqtida amalga oshirilishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Mentorlikka sarflanadigan mablag'ni oddiy xarajat sifatida emas, balki inson kapitaliga kiritilgan uzoq muddatli investitsiya sifatida baholash maqsadga muvofiq. Masalan, bitta yangi xodimni kasbiy jihatdan tayyorlash uchun mentorlik faoliyatiga shartli ravishda **25 mln so'm** yo'naltirilsa, ushbu mablag' qisqa muddatda o'z samarasini berishi mumkin. Mentor yangi xodimga kasbiy bilim va amaliy ko'nikmalarni o'rgatadi, innovatsion fikrlashni shakllantiradi, kreativ yondashuvlarni rivojlantiradi hamda mustaqil va optimal qaror qabul qilish kompetensiyasini oshiradi. Natijada xodimning mehnat unumdorligi va mahsuldorligi ortadi, tashkilotga sodiqligi mustahkamlanadi, kadrlar almashinuvi kamayadi hamda ichki rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish imkoniyatlari kengayadi. Xalqaro tadqiqotlarda ham mentorlik inson kapitalini rivojlantirish va tashkilot samaradorligini oshirishning eng muhim vositalaridan biri sifatida e'tirof etilgan⁷.

Mentorlik dasturlarini joriy etish iqtisodiy nuqtayi nazardan ham yuqori samaradorlikni ta'minlaydi. Masalan, bir nafar mentor-rahbar besh nafar yangi xodim bilan **250 soat** davomida ishlaganda, unga sarflangan mablag' mehnat unumdorligining oshishi, yangi xodimlarning ish joyiga tezroq moslashishi hamda ularning tashkilotda uzoq muddat faoliyat yuritishi hisobiga bir necha barobar qoplanadi. Yangi xodimlarni sog'lomlashtirish, malaka oshirish, xorijiy stajirovkalar va boshqa rivojlantirish tadbirlariga yo'naltirilgan investitsiyalarni samarali natijaga aylantirishda mentorlik tizimi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli mentorlik tizimi inson kapitaliga kiritilgan investitsiyalar samaradorligini oshirish, moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish hamda tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlashning muhim mexanizmi hisoblanadi⁸.

Amaliy hisob-kitoblar mentorlikning iqtisodiy va ijtimoiy samarasini yaqqol namoyon etadi. Masalan, 100 nafar xodim faoliyat yuritadigan tashkilotda har yili 20 nafar yangi xodim ishga qabul qilinib, ularga uch oy davomida mentor birlashtirilsa, ularning moslashish muddati olti oydan uch oygacha qisqaradi, mehnat samaradorligi 60 foizdan 85 foizgacha oshadi, xodimlar almashinuvi esa 25 foizdan 10 foizgacha kamayadi. Natijada tashkilot yuz millionlab so'mlik iqtisodiy samaraga erishish imkoniyatiga ega bo'ladi hamda qo'shimcha daromad olish salohiyati ortadi. Shu bilan birga, jamoada o'zaro ishonch va hamkorlik muhiti mustahkamlanadi, tajribali xodimlarda yetakchilik va mas'uliyat hissi kuchayadi, yosh mutaxassislarining kasbiy moslashuvi tezlashadi hamda tashkilotning ichki kadrlar zaxirasi shakllanadi. Bu esa mentorlik tizimi nafaqat iqtisodiy samaradorlikni, balki tashkilotning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim boshqaruv vositasi ekanligini tasdiqlaydi.

Motivatsiya va rag'batlantirish mexanizmi doirasida mentorlik faoliyati bevosita karyera o'sishi bilan bog'lanadi. Shogirdlarning erishgan natijalari mentorning lavozim bo'yicha o'sishini baholashda muhim mezonlardan biri sifatida e'tiborga olinadi. Bundan tashqari, mentorlik sertifikatini rahbarlik lavozimlariga

7 Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. – 5th ed. – London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2014. – 376 p. – ISBN 978-1843983422.

8 Kim P. S. *Innovating Training and Development in Government: The Case of South Korea // Innovations in Human Resource Management: Getting the Public's Work Done in the 21st Century* / Ed. by S. E. Condrey, P. Battaglio. – Washington, DC: IBM Center for The Business of Government, 2007. – P. 133–150.



tayinlash jarayonida muhim mezon sifatida joriy etish taklif etiladi. Ma'naviy rag'batlantirish maqsadida **“Faxriy mentorlar”** tizimi hamda e'tirof etish mexanizmlarini shakllantirish maqsadga muvofiq.

Ushbu masalaning muhim jihati shundaki, mentorlik tizimini davlat tashkilotlarida samarali tatbiq etish uchun bugungi kunda jadal rivojlanayotgan global axborot almashinuvi sharoitida zamonaviy yondashuvlar va innovatsion usullardan foydalanish zarur. Shu bois ilmiy izlanishlarimiz natijasida ma'qullangan bir qator samarali mexanizmlarni respublikamiz davlat fuqarolik xizmatiga joriy etish taklif etiladi.

Tadqiqot natijalari davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini takomillashtirishning yangi ilmiy yechimlarini asoslash imkonini berdi. Davlat fuqarolik xizmatida rahbar kadrlarni tayyorlash tizimini institutsional rivojlantirish sharoitida mentorlik tizimini samarali boshqarish orqali inson kapitalini rivojlantirishning innovatsion modeli ishlab chiqildi. Shuningdek, **“Leadership Pipeline”** va reversiv mentorlik yondashuvlarini joriy etishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi taklif etildi. Bundan tashqari, sun'iy intellekt texnologiyalari, raqamli monitoring hamda tahliliy baholash vositalariga asoslangan innovatsion raqamli boshqaruv modeli ishlab chiqildi hamda **EMCC**, **IMA** va **ICF** standartlarini milliy boshqaruv amaliyoti bilan uyg'unlashtiruvchi konseptual mentorlik dasturi tavsiya etildi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, davlat tashkilotlarida mentorlik tizimi rahbar va mutaxassis kadrlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish, yangi xodimlarni moslashtirish hamda institutsional bilim va tajribani uzluksiz uzatishda muhim boshqaruv vositasi hisoblanadi. Shu bilan birga, amaldagi tizimni yanada takomillashtirish maqsadida mentorlarni tanlash, tayyorlash, ularning faoliyatini baholash hamda monitoring qilishning yagona mexanizmlarini izchil rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Xalqaro tajriba tahlili mentorlik tizimini raqamlashtirish, kompetensiyalarga asoslangan baholash, mentorlarni sertifikatlash hamda natijadorlik ko'rsatkichlari (**KPI**) asosida monitoring qilish samarali natijalar berishini ko'rsatdi. Shu bois O'zbekiston davlat tashkilotlarida mentorlik tizimini institutsional jihatdan yanada takomillashtirish, milliy mentorlik modelini ishlab chiqish hamda raqamli monitoring platformasini joriy etish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Tadqiqot natijalari davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini boshqarish samaradorligini oshirish, rahbar kadrlarni tayyorlash sifatini yuksaltirish hamda davlat boshqaruvi organlarida inson kapitalini rivojlantirishga xizmat qiluvchi ilmiy-amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish imkonini beradi. Bundan tashqari, taklif etilgan yondashuvlar davlat fuqarolik xizmatida mentorlik tizimini zamonaviy boshqaruv tamoyillari asosida takomillashtirish, inson kapitalini rivojlantirish va institutsional salohiyatni yanada mustahkamlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining «Davlat xizmati to'g'risida»gi Qonuni. O'RQ–788-son, 2022-yil 8-avgust. – URL: <https://lex.uz/docs/6145972>
2. Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatining samaradorligini baholash mexanizmlari: monografiya / mualliflar jamoasi. – Toshkent, 2020.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Davlat xizmatchilari korpusini shakllantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni. PF–95-son. – URL: <https://www.lex.uz/docs/7587464>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Istiqbolli kadrlarni maqsadli tayyorlash hamda ularni davlat boshqaruvi va xizmatiga samarali jalb etish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida»gi Farmoni. PF–78-son, 2025-yil 5-may. – URL: <https://www.lex.uz/docs/7520315>
5. Mirziyoyev Sh. M. *Yangi O'zbekiston strategiyasi*. – Toshkent: O'zbekiston, 2021. – URL: <https://www.gazeta.uz/oz/2021/09/09/book/>
6. Kolb D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
7. Wenger E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. – Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
8. Kram K. E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. – Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
9. Trading Economics. *Georgia – Economic Indicators and Data*. – URL: <https://tradingeconomics.com/georgia/indicators>
10. United Nations Development Programme (UNDP). *UNDP Georgia*. – 2019, November 29. – URL: <https://www.undp.org/georgia>
11. Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. – 5th ed. – London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2014. – 376 p.
12. Kim P. S. *Innovating Training and Development in Government: The Case of South Korea // Innovations in Human Resource Management: Getting the Public's Work Done in the 21st Century* / Ed. by S. E. Condrey, P. Battaglio. – Washington, DC: IBM Center for The Business of Government, 2007. – P. 133–150.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Abdurahmon Qurbonov

2026. № 7

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100